

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

الموضوع

أهمية مراقبة التسيير الاجتماعي في تدعيم أداء المؤسسة

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
فرع إدارة الأعمال

إشراف الدكتور:

نوفيل حديد

إعداد الطالب:

لقواق عبد الرزاق

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذة: بعداش مسيكة.....رئيسة

الأستاذ: حديد نوفيل.....مقرا

الأستاذ: علي عبد الله.....ممتحنا

الأستاذ: سويسي عبد الوهاب.....ممتحنا

الأستاذة: جاب الله شافية.....ممتحنة

السنة الجامعية

2009 / 2008

كلمة شكر

الحمد لله الذي وفقني في إتمام هذا العمل، وعلمني ما لم أكن أعلم وكان فضله عليّ عظيماً.

أشكر كل من ساعدني سواء بيده أو بلسانه أو بقلبه في إعداد هذا البحث، وأخص بالذكر:

- < الأستاذ المشرف حديد نوفيل
- < الأستاذ الدكتور علي عبد الله
- < والأصدقاء: سمير، ساحل فاتح، لعقاب كمال، وغيرهم.

وشكراً.

الإهداء

أهدي هذا العمل :

إلى من قرن الله طاعتها بعبادته "الوالدين الكريمين"
إلى كل أفراد العائلة: أختي، محمد، عمر، عبد العزيز، علال، مريم، هبة الله.
إلى الأصدقاء: سمير، لعقاب، ياسين، محمد، فاتح،
إلى كل أصدقاء وزملاء الدراسة.
إلى كل طالب علم

وشكرا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَ عِلْمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ
وَ كَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

سورة النساء (الآية 113).

الفهرس

كلمة شكر

الإهداء

المقدمة العامة أ

الفصل الأول: مدخل للأداء و مراقبة التسيير الاجتماعي 02

تمهيد 02

المبحث الأول: مدخل للأداء 03

المطلب الأول: تعريف الأداء و خصائصه 03

1 - تعريف الأداء 03

2 - خصائص الأداء 04

3 - مصادر الأداء في المنظمة 05

4 - مستويات قياس الأداء 06

المطلب الثاني: علاقة الأداء بالمفاهيم القرية منه 07

1 - الفعالية 07

2 - الكفاءة 08

3 - علاقة الكفاءة بالفعالية 09

4 - علاقة الأداء بالكفاءة و الفعالية 09

5 - الإنتاجية كمعيار للأداء 09

6 - علاقة الإنتاجية بالأداء 11

المطلب الثالث: تحليل أداء العنصر البشري في المنظمة 11

1 - تعريف أداء العاملين 11

2 - أداء العامل في الزمن 11

3 - إنتاجية العمل 12

4 - العوامل المحددة لأداء العامل 13

5 - العلاقة بين الأداء و الرضا الوظيفي 14

المبحث الثاني: مدخل لمراقبة التسيير الاجتماعي.....17

المطلب الأول: مفهوم المراقبة و التسيير.....17

1 - مفهوم التسيير17

2 - مفهوم المراقبة19

3 - مستويات المراقبة20

المطلب الثاني: تعريف مراقبة التسيير الاجتماعي، أهدافها و مسارها.....20

1 - تعريف مراقبة التسيير20

2 - تعريف مراقبة التسيير الاجتماعي22

3 - أهداف مراقبة التسيير الاجتماعي.....23

4 - مسار مراقبة التسيير الاجتماعي.....25

المطلب الثالث: مجال و مكانة مراقبة التسيير الاجتماعي في المنظمة.....28

1 - اتساع مجال مراقبة التسيير.....28

2 - حدود مراقبة التسيير الاجتماعي.....28

3 - مكانة مراقبة التسيير الاجتماعي في المؤسسة.....30

4 - مراقبة التسيير الاجتماعي نقطة تقاطع المراقبة و التسيير الاجتماعي.....31

5 - المستفيدون من مراقبة التسيير الاجتماعي.....32

المبحث الثالث: مراقبة التسيير الاجتماعي و نظم المعلومات.....33

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات.....33

1 - النظام.....33

2 - المعلومات.....34

3 - خصائص المعلومات.....34

4 - نظام المعلومات.....35

المطلب الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية.....38

1 - تعريف نظام معلومات الموارد البشرية.....38

2 - أغراض تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية.....38

39	3 - مكونات نظام معلومات الموارد البشرية
39	4 - نماذج استخدام نظام معلومات الموارد البشرية
40	5 - خطوات تطوير نظام معلومات الموارد البشرية
42	6 - تطور نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بنظام ERP
44	المطلب الثالث: المجالات التطبيقية لنظم المعلومات البشرية
44	1 - نظام معلومات الاستقطاب
44	2 - نظام معلومات المتقدمين لطلب التوظيف
44	3 - نظام معلومات الاختيار
45	4 - نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية
46	5 - نظام معلومات تقييم الأداء
46	6 - نظام معلومات التدريب و التنمية
47	7 - نظام معلومات التعويضات و المزايا الوظيفية
48	المبحث الرابع: مراقبة التسيير الاجتماعي كأداة مساعدة لاتخاذ القرارات
48	المطلب الأول: تطور نظرية القرارات الإدارية و القرار الإداري
48	1 - تطور نظرية القرارات الإدارية
50	2 - مفهوم القرار الإداري
53	المطلب الثاني: عملية اتخاذ القرارات
53	1 - تعريف عملية اتخاذ القرار
53	2 - العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
54	3 - مسار اتخاذ القرار
56	المطلب الثالث: الأدوات المساعدة على اتخاذ القرارات
56	1 - بحوث العمليات
57	2 - نظم المعلومات لدعم اتخاذ القرار
60	3 - الذكاء الاقتصادي
61	خلاصة الفصل الأول

63	الفصل الثاني: ميادين تحسين الأداء لمراقبة التسيير الاجتماعي
63	تمهيد
64	المبحث الأول: تقييم أداء العاملين
64	المطلب الأول: أبعاد تقييم أداء العاملين
64	1 - تعريف عملية تقييم أداء العاملين
64	2 - أهداف تقييم أداء العاملين
65	3 - مسؤوليات إجراء التقييم
66	4 - مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء
67	المطلب الثاني: مسار ومعايير تقييم أداء العاملين
67	1 - مسار عملية تقييم أداء العاملين
69	2 - معايير تقييم أداء العاملين
69	3 - العوامل المؤثرة في نجاح المعايير في تقييم الأداء
70	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين
70	1 - الطرق التقليدية
72	2 - الطرق الحديثة
74	المبحث الثاني: قيادة التكوين
74	المطلب الأول: مدخل للتكوين
74	1 - مفهوم التكوين
75	2 - مبادئ التكوين
76	3 - أهداف التكوين
76	4 - أسس التكوين
77	المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التكوينية و تصميم برنامجها
77	1 - تحديد احتياجات التكوين
79	2 - وضع أهداف البرنامج
79	3 - تصميم منهجية البرنامج

79	4 - تحديد الأسلوب التكويني
81	5 - تحديد فترة البرنامج
81	6 - تحديد موازنة التكوين
81	7 - تنفيذ البرنامج التكويني وتحديد التقنيات المساعدة
82	المطلب الثالث: تقييم فعالية التكوين
82	1 - تحديد معايير التقييم
83	2 - طرق تقييم نتائج التكوين
84	3 - العائد على الاستثمار ك معيار عام لتقييم البرامج التكوينية
85	المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
85	المطلب الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
85	1 - مفهوم تخطيط الموارد البشرية
85	2 - أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
87	3 - أسس التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
88	4 - التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية والنشاطات الأخرى
89	5 - مسؤولية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
90	المطلب الثاني: مسار تخطيط الموارد البشرية
90	1 - تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية
92	2 - تحليل الموارد البشرية الجاهزة في المنظمة ووضعيتها خلال فترة الخطة
94	3 - تحديد الفرق بين المتاح والمطلوب من الموارد البشرية
95	المطلب الثالث: استراتيجيات التعامل مع نتائج التخطيط وتقييم برنامجه
95	1 - تعديل النقص
96	2 - تعديل الفائض في العاملين
97	3 - التعديل للمحافظة على الاستقرار
97	4 - تقييم البرنامج

99	المبحث الرابع: التعويضات و الكتلة الأجرية
99	المطلب الأول: أنظمة التعويضات
99	1 - مفهوم التعويضات
100	2 - خصائص نظام التعويض الفعال
102	3 - هيكلية التعويضات
102	المطلب الثاني: تحليل الكتلة الأجرية
102	1 - تعريف الكتلة الأجرية
103	2 - عوامل تطور الكتلة الأجرية
107	3 - ملخص تطور الكتلة الأجرية ضمن لوحة القيادة الاجتماعية
108	المطلب الثالث: إعداد موازنة الأجور
108	1 - أهمية موازنة الأجور
108	2 - مسار إعداد موازنة الأجور
111	3 - مراقبة التسيير الاجتماعي وقيادة الكتلة الأجرية
113	خلاصة الفصل الثاني
115	الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير الاجتماعي
115	تمهيد
116	المبحث الأول: الموازنة التقديرية
116	المطلب الأول: مفهوم الموازنات التقديرية
116	1 - تعريف الموازنة التقديرية
116	2 - أهداف الموازنة التقديرية
117	3 - أسس و مبادئ إعداد الموازنات التقديرية
119	4 - دور مراقب التسيير في إطار تسيير الموازنات
120	المطلب الثاني: أنواع نظم الموازنات و علاقتها بالأنظمة الأخرى بالمؤسسة
120	1 - علاقة نظام الموازنات بالهيكل التنظيمي الإداري
120	2 - علاقة نظام الموازنات بالنظام المحاسبي المالي

- 3 - علاقة نظام الموازنات بالتخطيط الاستراتيجي 120
- 4 - علاقة نظام الموازنات بنظم المعلومات الإدارية 121
- 5 - أنواع الموازنات التقديرية 121
- المطلب الثالث: مسار إعداد الموازنات التقديرية 122
- 1 - مرحلة التحضير لإعداد الموازنات 123
- 2 - مرحلة إعداد الموازنات (خطة مالية قصيرة الأجل) 123
- 3 - مرحلة اعتماد الموازنات و استخدامها للرقابة و متابعة تنفيذ الخطط 124
- 4 - أهمية الرقابة باستخدام الموازنات و أهدافها 124
- 5 - الصعوبة الموازنة في الجانب الاجتماعي 125
- المبحث الثاني: المحاسبة التحليلية الاجتماعية 126
- المطلب الأول: تعريف المحاسبة التحليلية الاجتماعية و أهدافها 126
- 1 - تعريف المحاسبة التحليلية الاجتماعية 126
- 2 - أهداف المحاسبة التحليلية الاجتماعية 127
- المطلب الثاني: التكاليف و أنواعها 127
- 1 - تعريف التكلفة 127
- 2 - تصنيف التكاليف ضمن نظام معلومات المحاسبة التحليلية 127
- المطلب الثالث: الطرق المستعملة لحساب التكاليف ذات الصبغة الاجتماعية 131
- 1 - التكاليف المعيارية 131
- 2 - طريقة التكلفة الهامشية (الحدية) 132
- 3 - التكاليف الخفية 134
- 4 - التكاليف الموجهة للخارج 136
- المبحث الثالث: نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية 137
- المطلب الأول: أسس محاسبة الموارد البشرية 137
- 1 - تعريف محاسبة الموارد البشرية 137
- 2 - أهداف محاسبة الموارد البشرية 138

3 - فروض محاسبة الموارد البشرية.....	139
4 - تعريف نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية.....	141
5 - مكونات نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية.....	141
6 - فوائد استخدام الحاسوب في محاسبة الموارد البشرية.....	142
7 - التكامل بين نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية ونظام معلومات الموارد البشرية في إطار (ERP).....	143
المطلب الثاني: محاسبة الموارد البشرية بين المؤيدين والمعارضين.....	144
1 - وجهات النظر المؤيدة.....	144
2 - وجهات النظر المعارضة.....	145
المطلب الثالث: القياس المحاسبي لقيمة الموارد البشرية.....	146
1 - طريقة التكلفة التاريخية (تكلفة الحيازة أو التوظيف).....	146
2 - طريقة التقييم على أسس التكلفة الاستبدالية (تكلفة الإحلال).....	147
3 - طريقة التقييم على أساس تكلفة الفرصة البديلة (المزايدة التنافسية).....	148
4 - طريقة التقييم على أساس الرواتب المستقبلية المخصومة.....	149
5 - طريقة التقييم بخصم الأرباح غير العادية أو الشهرة غير المشتراة.....	149
المبحث الرابع: لوحة القيادة الاجتماعية.....	150
المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة الاجتماعية وخصائصها.....	150
1 - تعريف لوحة القيادة الاجتماعية.....	150
2 - خصائص لوحة القيادة الاجتماعية.....	150
3 - مستويات تدخل مراقب التسيير في التنظيم العام للوحات القيادة.....	152
4 - مكانة لوحة القيادة في عملية المراقبة.....	152
المطلب الثاني: مراحل تصميم لوحة القيادة الاجتماعية.....	153
1 - تحديد مهمة المسؤول والعوامل الأساسية للنجاح.....	153
2 - اختيار المؤشرات المناسبة.....	154
3 - البحث عن مصادر معلومات.....	154
4 - تصميم لوحة القيادة الاجتماعية وتحديد فترات إعدادها.....	155

156.....	5 - الاختبار من قبل المستعملين و إعداد التقارير الدورية
156.....	المطلب الثالث: المؤشرات الاجتماعية
156.....	1 - تعريف المؤشر
156.....	2 - أنواع المؤشرات
156.....	3 - المؤشرات الاجتماعية
166.....	خلاصة الفصل الثالث
168.....	الخاتمة العامة
172.....	قائمة المراجع

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
6	مصادر الأداء	1-I
7	مستويات قياس الأداء	2-I
12	منحنى تعلم الفرد في أي وظيفة	3-I
27	مسار نظام مراقبة التسيير الاجتماعي	4-I
36	الأنظمة الجزئية داخل المؤسسة	5-I
37	مكونات نظام المعلومات	6-I
41	عملية تطوير نظام معلومات الموارد البشرية	7-I
44	برمجية تخطيط موارد المؤسسة ERP	8-I
55	مسار اتخاذ القرار	9-I
77	فجوة الأداء	1-II
87	خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	2-II
101	متغيرات التوازن لنظام التعويضات	3-II
117	الدور التخطيطي و الرقابي للموازنات	1-III
122	مسار إعداد الموازنات التقديرية	2-III
152	مكانة لوحة القيادة في عملية المراقبة	3-III
153	مراحل تصميم لوحة القيادة	4-III
159	المؤشرات الهيكلية	5-III
159	هرم العمر	6-III
160	مؤشرات التوظيف	7-III
163	ملخص تحليل الكتلة الأجرية في لوحة القيادة الاجتماعية	8-III

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
47	نموذج موازنة التدريب كما يظهرها الحاسوب	1-I
65	مسؤوليات تقييم أداء العاملين	1-II
66	التفاعل بين نتائج تقييم الأداء و النشاطات الأخرى	2-II
88	التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية و نشاطات إدارتها الأخرى	3-II
89	مسؤوليات المدراء و إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية	4-II
104	قياس اثر الهيكلية	5-II
109	موازنة الأجور المباشرة	6-II
111	مستويات الحوافز بين الفئات العمالية	7-II
112	موازنة تفصيلية بالأشهر	8-II
122-121	أنواع الموازنات التقديرية	1 -III
135	نموذج عام لحساب التكاليف الخفية	2 -III
158-157	المؤشرات الاقتصادية و المالية	3 -III
161	مؤشرات التكوين	4 -III
162	مؤشرات سياسة الأجور	5 -III
165-164	مؤشرات الجو الاجتماعي و حركة العاملين	6 -III

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

يشهد عالم الأعمال تحولات كبيرة في مناهج التسيير، وتغيرات متزايدة ومعقدة للمنظمات، وهذا ناتج عن شدة المنافسة، كوكبة الأسواق، التطور السريع للتكنولوجيا، ظهور مؤسسات جديدة و اندثار أخرى قديمة، ظهور منتجات جديدة و اندثار أخرى قديمة، وغيرها من الأمور التي يصعب على المؤسسة التحكم فيها، أو حتى التنبؤ بها. وفي خضم هذه الأجواء أصبح من الضروري على كل مؤسسة، حتى تضمن بقاءها في السوق، أن تضافر كل جهودها وتحقق تكاملاً وتناسقاً كبيرين بين مكوناتها و متغيرات البيئة المحيطة بها، خاصة و أنها نظام مفتوح يرتبط بقاءه بمدى قدرته على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.

من بين الأدوات التي تضمن التلاحم و التناسق بين عناصر النظام و البيئة المحيطة به نجد مراقبة التسيير، فهي عبارة عن مسار يسمح بقيادة جيدة لأداء المؤسسة بما يتوافق مع متغيرات البيئة، و هذا من خلال نظم المعلومات التي تضعها، هذه النظم تقوم بدور بالغ الأهمية في تزويد المسيرين بمعلومات عن الماضي و عن المستقبل لكي يستعملوها في اتخاذ القرارات التي تقود المؤسسة إلى بر الأمان.

إن مسار مراقبة التسيير يندرج في كل مراحل العملية التسييرية، يبدأ من مرحلة التخطيط ووضع الاستراتيجيات طويلة المدى، حيث تساهم في هذه المرحلة بتقديم المعلومات الأساسية للتفكير الاستراتيجي إلى إدارة المؤسسة، ثم تقوم بتقسيم هذه الاستراتيجيات إلى خطط قصيرة المدى في شكل موازنات تقديرية (تحتوي معلومات مستقبلية)، كما تحرس على أن تكون هذه الموازنات في تناسق فيما بينها، و بما أن معلومات الموازنات عبارة عن أهداف على المؤسسة أن تحققها، فانه من الضروري الوقوف دورياً على درجة تنفيذها، و في هذه المرحلة تضع مراقبة التسيير مجموعة من الأدوات مثل لوحات القيادة، و المحاسبة التحليلية، من اجل كشف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، هذه الإجراءات يمكن أن تتعلق بإعادة صياغة الأهداف، كما يمكن أن تتعلق بإعادة النظر في الوسائل المستعملة لبلوغ الأهداف المسطرة، من هنا، يتبين أن مراقبة التسيير مسار مستمر يسمح بقيادة المؤسسة من خلال مراقبة فعالية المسيرين و كفاءة الموارد، كما أنها توجه سلوك العمال و المديرين و تحفزهم و تفوضهم نصيباً من السلطة.

لكي يتم إعداد موازنات موثوقة، و تقديم لوحات قيادة تحمل معلومات تتوفر فيها كل الشروط (الملائمة و الوقتية، الجودة و الشمولية... الخ)، فان هذا يتطلب من مراقبة التسيير أن تنظم و تهيكّل نظم المعلومات و الاتصال (الآلية و التقليدية) داخل المنظمة، و كذلك إعداد القواعد و الإجراءات التنظيمية التي تضمن جودة المعلومات و ثقتها.

ومن خلال ما سبق، نفهم أن مراقبة التسيير، و من اجل وضع نظم معلومات تضمن وجود حلقات التغذية العكسية (لوحات القيادة مثلا)، فإنها تلجأ إلى استخدام البرامج المعلوماتية المتطورة، و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال كالانترنت و الانترانت، لما لهذه الأخيرة من فضل في تسريع و تحسين المسار الموازي، بحيث تسمح بكشف الانحرافات في الوقت الحقيقي.

طرح الإشكالية:

إن مراقبة التسيير، ما هي إلا أداة تسمح بالتحكم و ليست المعنية بالتحكم، لان ذلك دور المسؤولين العمليين و إدارة المؤسسة، فمراقب التسيير مكلف بمساعدتهم في الحصول على هذا التحكم، من خلال وضعه للوسائل اللازمة، فهو في ذلك مثل الملاح (Navigateur) الذي يعمل بجانب قبطان السفينة، فهو لا يوجهها و لا يتحكم في القيادة، و لكنه يجمع المعلومات التي تساعد القبطان في اختيار وجهته، إلا انه و حتى تبلغ السفينة غايتها بدون أي حادث، فيجب أن تكون القيادة جيدة، و أن يكون الطاقم في المستوى، و هذا ينطبق تماما على المؤسسة، فلكي تحقق المؤسسة أهدافها فيجب أن تتوفر على موارد بشرية محفزة و ذات كفاءة عالية. و لذلك نجد أن نطاق مراقبة التسيير توسع ليهتم ليس فقط بالجانب الاقتصادي، و لكن أيضا بالجانب الاجتماعي، و نسمي ذلك الجانب من مراقبة التسيير الذي يهتم بالموارد البشرية بمراقبة التسيير الاجتماعي أو مراقبة تسيير الموارد البشرية، و هو موضوعنا في هذا البحث.

مراقبة التسيير الاجتماعي تساعد على القيادة الاجتماعية، و تساهم في تسيير الموارد البشرية من حيث أدائهم و تكاليفهم، من خلال تحديد الأهداف الاجتماعية أو السوسيو-اقتصادية في شكل موازنات تقديرية سواء تلك المتعلقة بعدد و نوع الموارد البشرية، أو تلك المتعلقة بالأجور أو التكوين، كما أنها تقدم معلومات ملائمة من حيث الكم و النوع و الزمن حسب احتياجات المسؤولين (من خلال لوحات القيادة الاجتماعية)، و لذلك فهي تعتمد على البرامج التكنولوجية الحديثة في أداء مهامها.

من خلال ما سبق، نلاحظ أن مراقبة التسيير الاجتماعي تساهم في تدعيم أداء المؤسسة من خلال:

- توجيه أداء المسؤولين من خلال تقديم معلومات عن المستقبل في شكل أهداف، وكذلك حث المسؤولين على التفكير في المستقبل؛
- تقييم أداء العاملين و تحفيزهم لخلق الدافعية لديهم؛
- السماح للمسؤولين بالتعلم عبر الزمن، من خلال مساعدتهم في تحليل الانحرافات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
- التنسيق بين أهداف كل الوحدات و الفروع فيما يتعلق بالجانب المالي والاجتماعي، فتساعد إدارة الموارد البشرية في تبني سياسة التعويضات التي تضمن العدالة الداخلية، والالتزامات المالية، و التنافسية الخارجية؛
- القضاء على الارتباكات و معوقات الأداء المتمثلة في دوران العمل، ضعف الإنتاجية، الغيابات، النزاعات؛
- تخطيط الموارد البشرية يسمح بتجنب الفائض أو النقص في عدد العاملين، وكذلك يساعد في عملية تقدير الأجور، بحيث تتجنب المؤسسة الارتباكات المالية في الخزينة؛
- وضع نظام يقظة اجتماعية تنافسية يسمح بالحصول على المعلومات المتعلقة بمستويات الأجور لدى المنظمات المنافسة.

يقودنا التمهيد السابق إلى طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة مراقبة التسيير الاجتماعي في تدعيم أداء المؤسسة؟

الأسئلة الفرعية:

تتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة الجزئية التالية:

- 1 - ما المقصود بمراقبة التسيير الاجتماعي ؟
- 2 - كيف تساهم مراقبة التسيير الاجتماعي في تدعيم وقيادة العناصر الاجتماعية ؟
- 3 - ما هي الأدوات التي تعتمد عليها مراقبة التسيير الاجتماعي لتحقيق القيادة الاجتماعية ؟

فرضيات البحث:

يمكن إعطاء إجابات مسبقة في شكل فرضيات كما يلي:

- 1 - نظام مراقبة التسيير الاجتماعي يعتبر كتوسع لنظام مراقبة التسيير الذي يسمح بقيادة أداء المؤسسة؛
- 2 - تساهم مراقبة التسيير الاجتماعي في قيادة أداء المؤسسة من خلال تحديد الأهداف، وتحديد الانحرافات أثناء التنفيذ لإعادة تحديد أهداف من جديد؛
- 3 - تستعمل مراقبة التسيير الاجتماعي نفس الأدوات المستعملة في الجانب الاقتصادي (البيع، الإنتاج... الخ)، و لكنها مكيفة مع متطلبات تسيير الموارد البشرية.
- 4 - نظام مراقبة التسيير الاجتماعي ملائم لمحيط الأعمال الجديد.

أسباب اختيار الموضوع:

من أسباب اختيار هذا الموضوع نجد الأسباب الذاتية والأسباب الموضوعية:
الأسباب الذاتية:

- ارتباط الإشكالية بمجال تخصصي كطالب ماجستير في إدارة الأعمال؛
- رغبتي في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به، خاصة و انه يربط المكونات الاجتماعية و الاقتصادية، و المؤشرات الكمية و النوعية في آن واحد.

الأسباب الموضوعية:

- محاولة إضافة مرجع جديد إلى المكتبة الجامعية؛
- تنفيذ الانتقادات الموجهة إلى نظام مراقبة التسيير كونه لا يغطي جميع حاجيات المؤسسة، و انه يقتصر فقط على العناصر الاقتصادية و المؤشرات الكمية؛
- أهمية نظام مراقبة التسيير الاجتماعي داخل المؤسسة وضرورة اندماجه مع نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة.

أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث من خلال معرفة أن المعلومات الاجتماعية ذات أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات الصائبة، حيث أن المعلومات الخاطئة قد ينجر عنها قرارات خاطئة، و بما أن كل المشاريع الاقتصادية تتوقف على كفاءة و مهارة المورد البشري فان المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية يجب أن تحظى بالقسط الأكبر من الاهتمام.

أهداف البحث:

من الأهداف التي يسعى إليها البحث:

- 1 - محاولة تحديد العلاقة بين نظام مراقبة التسيير الاجتماعي و نظم المعلومات من جهة؛ و علاقة هذان العنصران بعملية اتخاذ القرار و الأداء من جهة أخرى؛
- 2 - محاولة إظهار أهمية تقييم الأداء و قياس الانحرافات وتحليلها لاتخاذ القرار؛
- 3 - محاولة تسليط الضوء على محاسبة الموارد البشرية، و دورها في تحسين الأداء، من خلال تقييم البدائل المتاحة للقرارات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، مثل قرارات التوظيف، و الاستغناء.

الدراسات السابقة:

فيما يخص الدراسات السابقة، فبالإضافة إلى الأعمال التي قام بها العديد من الباحثين في العالم من أساتذة جامعيين، وهيئات علمية ومهنية التي تناولت موضوع مراقبة التسيير الاجتماعي، هناك عدد من الأساتذة و الطلبة الجامعيين الجزائريين قاموا بدراسات تتعلق ببعض العناصر التي تهتم بها مراقبة التسيير الاجتماعي، منهم رسائل الماجستير التالية:

- ◀ عقون سعاد (2002) التي تطرقت إلى أدوات و مراحل إقامة نظام مراقبة التسيير في المؤسسة؛
- ◀ فضيل نعيمة (2006) التي تطرقت إلى أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة؛
- ◀ جيلح الصالح (2006) اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين.
- ◀ ايصولاح زهية (2007) دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة.

صعوبات البحث:

من الصعوبات التي واجهتني في عملي هذا أذكر:

- عدم توفر المراجع التي تتناول بصفة مباشرة موضوع مراقبة التسيير الاجتماعي، الشيء الذي أخرجني عن إنهاء العمل في الوقت المحدد، وكذلك الاعتماد على كتب مراقبة التسيير الشاملة والموارد البشرية ومحاولة اخذ الجانب الاجتماعي الذي يتوافق مع مهام مراقبة التسيير الاجتماعي.

- من الصعوبات كذلك تعدد المصطلحات والمعاني التي يستعملها ويقصدها الكتاب.

- عدم وجود التنسيق بين الجامعة الجزائرية والمؤسسة الجزائرية، بالإضافة إلى كون المؤسسة التي كان من المتوقع القيام بالبحث العملي فيها هي في حالة انتقال إلى مكان آخر، مما جعلني أقصر فقط على الدراسة النظرية.

منهجية البحث:

اعتمدت في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال وصف مراقبة التسيير كمقدمة للدخول في موضوع مراقبة التسيير الاجتماعي، و علاقتها بكل من اتخاذ القرار و نظم المعلومات، وكذلك وصف و تحليل مجالاتها و أدواتها مثل تحليل الأجور و الانحرافات.

استعراض الخطة المتبعة:

تمت هيكلة البحث كما يلي:

في الفصل الأول من البحث، وهو مدخل للأداء و مراقبة التسيير الاجتماعي و علاقتها بنظم المعلومات و اتخاذ القرار، يجد القارئ في المبحث الأول مدخلا شاملا للأداء، ابتداء من أداء المنظمة ككل إلى غاية تحليل أداء العنصر البشري، أما المبحث الثاني فهو مدخل لمراقبة التسيير، ولقد تناولت فيه المفهوم العام لمراقبة التسيير ثم انتقلت إلى مراقبة التسيير الاجتماعي و عرض كل الأجزاء المحيطة بها، أما المبحث الثالث، فقد تعرض لنظم معلومات الموارد البشرية و علاقتها بمراقبة التسيير الاجتماعي، أما المبحث الرابع فقد تطرق إلى مراقبة التسيير الاجتماعي و علاقتها باتخاذ القرار.

في الفصل الثاني والمعنون " ميادين تحسين الأداء لمراقبة التسيير الاجتماعي " تناولت فيه الميادين الأساسية التي تعني بها مراقبة التسيير الاجتماعي، و المتمثلة في تقييم أداء العاملين كمبحث أول، و الذي يكشف بدوره عن الأفراد الذين يمكن ترفيتهم، و الأفراد الذين هم بحاجة إلى تكوين، و لقد تم تناول موضوع التكوين في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فقد خصص لتخطيط الموارد البشرية، هذا بعد أن تم تحديد الأفراد الذين سيتم تسريحهم لأي سبب من الأسباب و الأفراد الذين سيتم ترفيتهم، أما المبحث الرابع، فقد تناول موضوع الأجور و إعداد الموازنة الخاصة بها و تحليل انحرافاتها.

وأخيراً في الفصل الثالث، و هو تحت عنوان "أدوات مراقبة التسيير الاجتماعي" يجد فيه القارئ مختلف الوسائل التي تعتمد عليها مراقبة التسيير الاجتماعي لأداء مهامها، و المتمثلة في الموازنات التقديرية، المحاسبة التحليلية الاجتماعية و التي لازالت في حالة التطوير، و كذلك محاسبة الموارد البشرية، و التي بدورها لازالت موضوع جدال بين المفكرين و المنظرين، و كنقطة أخيرة تطرقت إلى لوحة القيادة الاجتماعية.

الفصل الأول :

مدخل للأداء و مراقبة التسيير الاجتماعي

الفصل الأول: مدخل للأداء و مراقبة التسيير الاجتماعي

تمهيد:

لطالما حصر مفهوم مراقبة التسيير في بعض أدواتها كالمحاسبة التحليلية و الموازنات التقديرية، لكن هذا تصور خطأ عن وظيفتها ناهيك عن محتواها، و هو نتيجة أن مراقبة التسيير تستر في كثير من الأحيان تحت مسميات مختلفة ، كالمدير الإداري المالي، مدير المحاسبة و مدير الموازنات.

إن مراقبة التسيير اكبر من أن تحصر في تحديد التكاليف و إعداد الموازنات التقديرية، فهي تحمل في طياتها عدة أبعاد، مثل تلك التي تتعلق بالموارد البشرية و العلاقات داخل المنظمة، كما أنها لم تعد تقتصر على المدى القصير من خلال الموازنات، بل تعدتها إلى المدى المتوسط و الطويل من خلال المساهمة في تحديد الإستراتيجية، و وضع خطط العمل.

من خلال ما سبق، يظهر جليا انه لا بد من الإلمام بمحتويات مراقبة التسيير قبل القيام بأي دراسة تقنية، و لذلك سأحاول في هذا الفصل التطرق أولا إلى مفهوم الأداء سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى الأفراد، مرورا بعرض لمفهوم و أهداف مراقبة التسيير الاجتماعي، مكانتها و مجال ممارستها كوظيفة في المنظمة، بالإضافة إلى فهم العلاقة بين مراقبة التسيير الاجتماعي و نظم المعلومات، و وصولا إلى مدى مساهمة مراقبة التسيير الاجتماعي في اتخاذ القرارات، و سأعرض إلى هذه النقاط من خلال تسلسل المباحث التالية:

◀ مدخل للأداء؛

◀ مدخل لمراقبة التسيير الاجتماعي؛

◀ نظم المعلومات و مراقبة التسيير الاجتماعي؛

◀ مراقبة التسيير الاجتماعي، نظام مساعد لاتخاذ القرارات.

المبحث الأول: مدخل للأداء.

مدخل: يشغل موضوع الأداء اهتمام الباحثين في المنظمة، و هو النقطة الأساسية التي تركز عليها مراقبة التسيير، و هذا لكونه مقياس لنجاح أي منظمة، إلا أن مفهومه لازال يعاني من صعوبة في التحديد، وهذا بسبب تعدد آراء المفكرين مما يدفعنا إلى تناوله بشيء من التفصيل.

المطلب الأول: تعريف الأداء و خصائصه:

(1) - تعريف الأداء: "إن أصل كلمة الأداء لاتيني (performance) فاللغة الانجليزية هي التي أعطت له معنى واضح و محدد (to perform). بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة".¹
يعرف P.Drucker الأداء بأنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا الزبائن، العمال و المساهمين".²

و يرى (Miller et Bromily,1990) أن " الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية و البشرية، و استغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".³
و يلخص Carla Mendoza et Pierre Bescos الأداء في البعدين التاليين:⁴

- الأداء في المنظمة هو كل و فقط ما يساهم في تحسين الثنائية: قيمة-تكلفة، فلا نسمي أداء ما يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها.

- الأداء في المنظمة هو كل و فقط ما يساهم في تحقيق و بلوغ الأهداف الإستراتيجية، أي الأهداف ذات المدى المتوسط و البعيد.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج التعريف التالي:

"الأداء هو قدرة المنظمة، و في ظل القيود البيئية المحيطة بها، على تحقيق أهدافها (الفعالية)، و تعظيم استغلال الموارد المتاحة (الكفاءة)، مع العمل على الحصول على هذه الموارد بأقل تكلفة".

¹ علي عبد الله، "اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 1999، ص05.

² Drucker Peter ، "L'avenir du management selon Drucker" Edition Village Mondial, Paris, 1999, P 64.

³ قديد فوزية، "المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص14.

⁴ الصالح جيلح، "اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص127.

(2) - خصائص الأداء:

يضم الأداء مجموعة من الخصائص يمكن أن نذكرها كما يلي:¹

(أ) - **الأداء مفهوم واسع:** يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة للمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما للقائد الإداري فقد يعني المر دودي ة والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني للزبون نوعية الخدمات و المنتجات التي توفرها له المنظمة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر، ومن منظمة لأخرى، و هذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل و خارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

(ب) - **الأداء مفهوم متطور:** إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها متغيرة ، سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في المرحلة الأولى لدخول السوق-الانطلاق- يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء منظمة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما انه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية و التنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف ما دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لان هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن، لذلك فان التحدي الأساسي الذي يواجه مراقب التسيير هو إيجاد التوليفة المناسبة للتعبير عن الأداء .

(ج) - **الأداء مفهوم شامل:** يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على المسؤولين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، و هي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، فلا بد من إضافة المعايير النوعية المتعلقة بالتسيير الاجتماعي.

(د) - **الأداء مفهوم غني بالتناقضات:** إن الأداء تحده مجموعة من العوامل، منها ما هي متكاملة، و منها ما يكون متناقضا، و يظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى المديرون إلى تخفيض التكاليف و أعباء العاملين و الحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية لهم، لذلك فان

¹ نفس المرجع السابق، ص 128-129 .

مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما، و بما أن مكونات الأداء ليس لها نفس الأهمية النسبية فعلى مراقب التسيير اخذ الأولويات بعين الاعتبار، و محاولة التوفيق بينها.

هـ- الأداء ذو اثر رجعي: يؤثر أداء المنظمة على سلوكيات المسؤولين، فإذا انخرقت النتائج المحققة عن الأهداف المسطرة، فعليهم إعادة النظر في البرامج والخطط والاستراتيجيات، فعملية تقييم الأداء تهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

3- مصادر الأداء في المنظمة:

مهما كان المستوى الذي يقاس فيه الأداء، سواء المجمع، المؤسسة أو الوحدات الفرعية، فان مصدره يكون إما داخلي أو مصدره البيئة الخارجية، و هذا كما يلي:

أ- الأداء الذاتي أو الداخلي (performance intrinsèque):¹

حسب الباحث OUACHRINE يتمثل الأداء الذاتي في مجموع الجهود التي يبذلها المسؤولون و المرؤوسون في العمل و استغلال موارد المنظمة، فهو نتاج توليفة الأداءات التالية:

- 1- الأداء المالي: يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، و تعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من ابرز مؤشرات الأداء المالي.
- 2- الأداء التجاري: ويصف فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية و التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات و رضا الزبائن، و يعتبر رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن من ابرز المؤشرات.
- 3- الأداء التقني: و يتمثل في قدرة المنظمة على استخدام و استغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية، و تعتبر كمية الإنتاج، و نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من ابرز المؤشرات.
- 4- الأداء التموييني: و يتمثل في كفاءة و فعالية وظائف الشراء، فالنقل والتخزين لتزويد المنظمة بالمواد في الوقت المناسب و النوعية الجيدة هما من ابرز المؤشرات.
- 5- الأداء البشري: و يتمثل في أداء العاملين مهما كان موقعهم و مستواهم الوظيفي، وهو من أهم مصادر الأداء لأن كل المصادر السابقة تتوقف عليه.

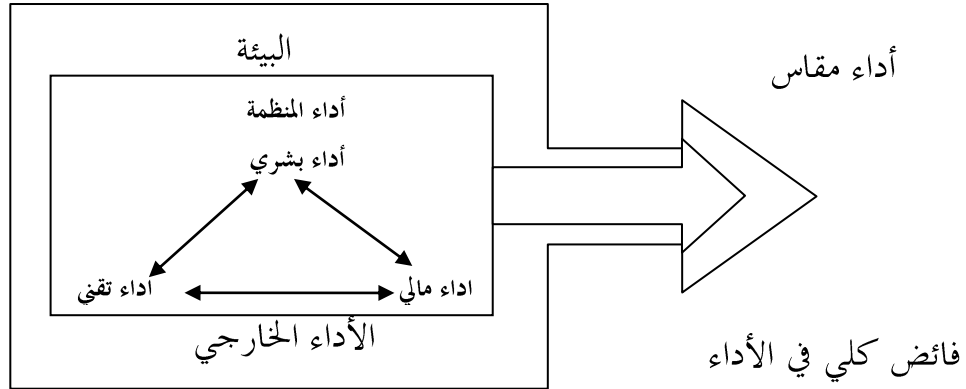
ب- الأداء الخارجي (performance extrinsèque):

يتمثل الأداء الخارجي في الفرص الناتجة عن تطورات البيئة الخارجية للمنظمة، من هذه الفرص نذكر انفتاح أسواق جديدة واعدة، أسعار تنازل مغرية لمنظمات أخرى، استفادة

¹ نفس المرجع السابق، ص135.

المؤسسة بصفة مؤقتة من براءة اختراع. فهناك مجموعة من الفرص التي إذا أدركتها المنظمة حققت أداء جيدا و لكن لا يمكن إسنادها للأداء الداخلي (مع ذلك هناك من يقول إن قدرة جعل المنظمة في وضع يمكنها من إدراك هذه الفرص يعبر عن أداء داخلي).¹
و الشكل التالي يوضح أهم مصادر الأداء:

شكل رقم (I-1): مصادر الأداء.



Source : IBID, P169.

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن تفاعل كل المكونات الداخلية المادية، البشرية، والمالية مع الفرص والتهديدات التي تتميز بها البيئة الخارجية يؤدي إلى تحقيق فائض في الأداء الكلي.
(4) - مستويات قياس الأداء:²

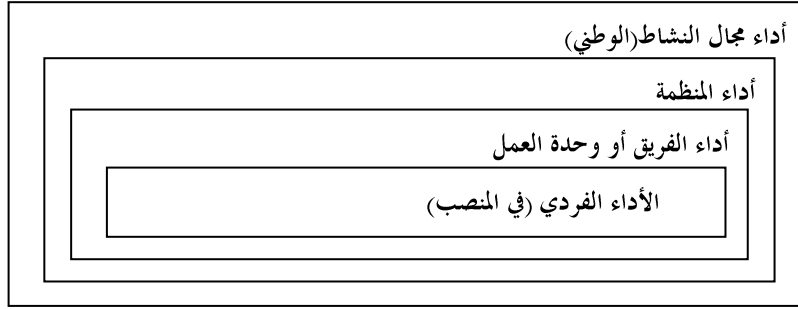
- الأداء يقاس في أربعة مستويات، و اهتمام المسيرين ينصب أكثر على المستويات الثلاثة الأولى:
- الأداء الفردي على مستوى المنصب الوظيفي و الذي يشكل قاعدة لتحديد التعويض؛
- مستوى الفريق أو وحدة العمل و التي تستخدم كقاعدة لتفكير المنظمة؛
- مستوى المؤسسة فيما يتعلق بالاختيارات الإستراتيجية؛
- مستوى التحليل الكلي، و يعطي مؤشرات عامة بعيدة عن إشكالية القيادة الاجتماعية.

¹ B.MARTORY , D.CROZET, "gestion des ressources humaines , pilotage sociale et performances", Dunod, 6eme édition, Paris, 2005, P168.

² IBID,P169.

و الشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (I-2): مستويات قياس الأداء.



Source : IBID,P169.

المطلب الثاني: علاقة الأداء بالمفاهيم القريبة منه.

هناك العديد من المصطلحات تقترب في معناها من مفهوم الأداء، و هذا ما أدى إلى وجود التباس في المصطلح، لذلك سنتطرق لمختلف هذه المفاهيم وشرحها و توضيح علاقتها بالأداء.

(1) - الفعالية (l'efficacité):

" الفعالية تمثل قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق نتيجة معينة (هدف)".¹

تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد و إدارتها بشكل جيد

وهي حسب P.Drucker تعني فعل الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب Doing the right things in
right time.²

من خلال هذين التعريفين، يتضح أن الفعالية تتعلق بالنتائج النهائية، دون الانتباه إلى المسار الذي أدى إلى هذه النتائج، و يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:³

$$\frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{المخرجات المحققة}} = \frac{\text{الاهداف المسطرة}}{\text{المخرجات المسطرة}} = \text{الفعالية}$$

¹ BOISSELIER Patrick, "contrôle de gestion, cours et applications", Vuibert, Paris, 09, P 2005

² عبادي فاطمة الزهراء، "مقومات تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، سبتمبر 2007، ص 66.

³ نفس المرجع السابق، ص 130.

إلا أن تعريف الفعالية لا ينحصر في هذه العلاقة الكمية التي تعتبر بعض مدارس الإدارة أنها كلاسيكية، خاصة مدرسة النظم و على رأسها W.Bennis ، فالفعالية يمكن تعريفها و فهمها من خلال عدة أبعاد، فقد تشير إلى قدرة المنظمة على البقاء و التكيف مع تغيرات البيئة، بالإضافة إلى تحقيق النمو و المردودية، كما قد تعرف بمدى تحقيقها للأهداف التي قامت من أجلها، و بالتالي فهي تتعلق بالأهداف الإستراتيجية، التكتيكية، و قصيرة الأجل (العملية).

(2) - الكفاءة (l'efficience):

تعرف الكفاءة ببساطة على أنها "إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة" ، و هي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال و النشاطات و استغلال الموارد المتاحة"¹. كما يعرفها MALO بأنها "تعظيم العلاقة بين المدخلات و المخرجات أي إنتاج حجم معطى من المخرجات باستعمال أقل للمدخلات، أو استعمال حجم معطى من المدخلات لتحقيق حجم أقصى من المخرجات"².

من خلال هذه التعاريف يتضح أن الكفاءة تهتم بالمسار الذي يؤدي إلى تحقيق النتائج، أي توسيع الهوة بين الموارد المستخدمة و النتائج المحققة، و تتمثل هذه الموارد في ساعات عمل الأفراد و الآلات، المواد المستعملة... الخ. ويمكن التعبير عن الكفاءة بالعلاقة التالية:³

$$\frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{المدخلات}} = \text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{الموارد المستخدمة}}$$

(3) - علاقة الكفاءة بالفعالية:

من خلال تعريفنا لكل من الكفاءة و الفعالية، فيمكن أن تكون المؤسسة فعالة و بدون كفاءة أو العكس، أو كلاهما في آن واحد، و بما أن الفعالية تعني درجة تحقيق الأهداف، فيمكن أن يكون الهدف تقليل التكاليف (الكفاءة)، و بالتالي فان الفعالية اشمل من الكفاءة، وهذا ما

¹ الصالح جيلح، مرجع سبق ذكره، ص130.

² قبطان شوقي، "دراسة العلاقة بين سياسات تسيير الموارد البشرية و أداء المؤسسات الصناعية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، جوان 2006، ص 22.

³ الصالح جيلح، مرجع سبق ذكره، ص129.

يؤكد الإداري M.Kalika في تعريفه للفعالية حيث عرفها بأنها "درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، و بهذا المفهوم فان الفعالية أوسع من الكفاءة، بل إنها تتضمن الكفاءة"¹. إذا تمعنا في الفعالية و الكفاءة نجد انه لكي تحقق المؤسسة الأهداف الإستراتيجية، التكتيكية، والعملية، وتضمن بقاءها في السوق، فيجب أن تحقق الكفاءة في استخدام الموارد، وهذا ما تؤكد البحوث العلمية حيث: "أثبتت الدراسات أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيرا تابعا يتحدد بفعل عدد من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات هي كفاءة استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة"².

4- علاقة الأداء بالكفاءة و الفعالية:

يرى الدكتور علي عبد الله أن مفهوم الأداء بكافة المؤسسة يرتبط بكل من الفاعلية والكفاءة، فلن يبقى المؤسسة و تنمو يجب أن تحقق درجة معينة من الكفاءة و الفعالية في وقت واحد"³. من هنا نجد أن الأداء يشمل بعدي الكفاءة والفعالية، أي تحقيق الأهداف المسطرة (المخرجات)، باستغلال أفضل للموارد (المدخلات)، وبما أن هذين العنصرين يرتبطان بالبيئة الداخلية (الكفاءة)، والبيئة الخارجية (الفعالية)، فان الأداء أحسن مؤشر عن نجاح المنظمة.

5- الإنتاجية كمعيار للأداء (la productivité):

1- مفهوم الإنتاجية: إن مفهوم الإنتاجية أيضا يعاني من اختلاف آراء المفكرين، و لقد أشار لهذا احد الخبراء الأمريكيين بقوله "الإنتاجية موضوع تحيطه فوضى كبيرة، الناس يستعملون نفس المصطلح لكنهم يعنون به أشياء مختلفة"⁴.

لتوضيح أكثر مفهوم الإنتاجية، لابد من تجميع مختلف التعاريف في فئات، و بالتالي يمكن تقسيم الآراء إلى ثلاثة فئات، أولا الفئة التي ترى أن الإنتاجية هي الكفاءة في استخدام الموارد ومن بينهم Richman et FAMER و اللذان يعرفانها بأنها "الاستعمال الكفء للموارد من قوى بشرية، ومعدات، مواد خام، ورأسمال، وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من

¹ Kalik Micheal, "structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances", Economica, Paris, 1995, P328.

² علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص08.

³ نفس المرجع السابق، ص09.

⁴ شنوفي نور الدين، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص176.

هذه المدخلات¹، و في هذه الفئة غالبا ما يطلق اسم الكفاية أو الكفاءة الإنتاجية، أما الفئة الثانية فهي ترى أن الإنتاجية مقياس من مقاييس الكفاءة، و في هذا يقول الدكتور علي عبد الله: "لما كانت مقاييس الكفاءة متعددة فإن بعض الباحثين يطلقون على نسبة المخرجات إلى المدخلات مصطلح (الإنتاجية) للفرقة بينها وبين غيرها من مقاييس الكفاءة"²، أما المجموعة الثالثة فهي ترى أن الإنتاجية تشمل الكفاءة و الفعالية معا، و يؤكد هذا S.FABRICANT بتعريفه "الإنتاجية تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف و الكفاءة في حسن استخدام الموارد و عناصر الإنتاج المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف"³.

(ب) - قياس الإنتاجية:⁴ تعتبر الإنتاجية بأنها نسبة أو علاقة رياضية بين متغيرين، مما يجعلها تترجم شدة و اتجاه هذه العلاقة، فإذا كانت الغاية هي إصدار حكم على مدى كفاءة أو فعالية عنصر معين من عناصر الإنتاج، فهذا ما يعرف بالإنتاجية الجزئية، و تتحدد وفق الصيغة التالية:

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{الإنتاجية الجزئية}} = \text{عنصر واحد أو أكثر من عناصر الإنتاج}$$

أما إذا كان القصد هو الحكم على مدى كفاءة و فعالية عناصر الإنتاج مجتمعة، و هو ما يعرف بالإنتاجية الكلية، فإنها تتحدد وفق الصيغة التالية:

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

¹ بن عنتر عبد الرحمان، "نحو تحسين الإنتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية"، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 6-7.

² علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 13.

³ قبطان شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

⁴ شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 180.

(6) - علاقة الإنتاجية بالأداء:

إذا كان كل من الفعالية و الكفاءة مؤشرا هاما للأداء، فإن الإنتاجية باعتبارها تضمهما معا أو على الأقل تشمل الكفاءة، فإنها تعتبر أفضل مؤشر للحكم على الأداء.

المطلب الثالث: تحليل أداء العنصر البشري في المنظمة.

يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين مهما كان مستواهم الوظيفي (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، المشرفون، المنفذون)، وهو من أهم مصادر الأداء، وفيما يلي عرض لهذا المفهوم:

(1) - تعريف أداء العاملين:

حسب "عاطف عبيد" يمثل أداء العاملين "مدى مساهمتهم في انجاز الأعمال التي توكل إليهم، ومدى سلوكياتهم و تصرفاتهم أثناء العمل، و على مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم"¹. يعرف كذلك أداء العامل بأنه "التفاعل بين السلوك و الانجاز، أي مجموع السلوك و النتائج معا، انه ليس السلوك لوحده أو الانجاز لوحده، انه تكاملهما معا"².

من خلال هذين التعريفين نجد أن أداء العامل يشمل كل من درجة انجاز المهام و الأعمال التي تتطلبها الوظيفة (مؤشر للفعالية)، وكذلك الكيفية التي تم بها انجاز هذه الأعمال (مؤشر الكفاءة)، كما أن هذا المسار لا يشمل فقط انجاز المهام بل يشمل كل السلوكيات و التصرفات اتجاه الآخرين، الخبرات و المهارات، القدرات الذهنية و الفنية، السرعة و الدقة في الانجاز.

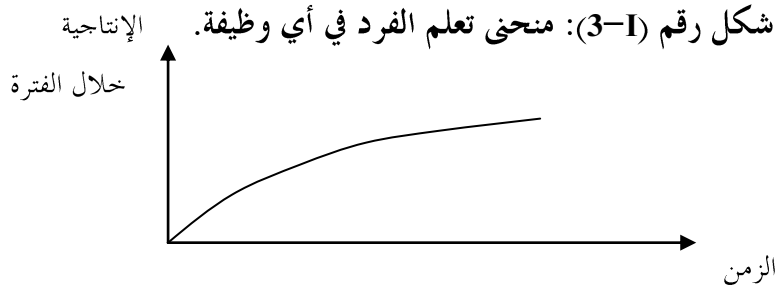
(2) - أداء العامل في الزمن:

إن تكرار نفس المهام و العمليات يحسن من الأداء، و هذا يمكن أن يلاحظ على مستوى الفرد أكثر من المنظمة ككل، و يطلق على هذه الظاهرة بأثر التعلم (l'effet d'apprentissage)، كذلك يمكن ملاحظة اثر التعلم في الأعمال اليدوية أكثر من الأعمال الذهنية. إضافة إلى ذلك، فإن سرعة التعلم تتعلق بالقدرات الفردية و طبيعة الأعمال، كما انه، و بعد فترة، يصل تعلم الفرد إلى حده الأقصى (زيادة متناقصة)، و حتى هذه الفترة نجدها تختلف من مهام لأخرى، فتكون الفترة قصيرة في الأعمال اليدوية البسيطة، و طويلة في الأعمال المعقدة.

¹ الصالح جيلح، مرجع سبق ذكره، ص 137.

² "مداخلة في تحليل أداء العاملين"، <http://Faisal-dahleh.maktoobblog.com/22202/58>، (05/04/2009).

و الشكل التالي يوضح ذلك:



Source :B.Martory,Op.Cit,P242.

(3) - إنتاجية العمل:

في المطلب السابق، ذكرنا أن الإنتاجية تصنف إلى قسمين: الإنتاجية الكلية، و الإنتاجية الجزئية، و بما أننا بصدد تحليل أداء العنصر البشري، فنقتصر هنا على الإنتاجية الجزئية المتعلقة بالعاملين، كما أن هذا لا يعني التقليل من أهمية العناصر الأخرى. "تعرف إنتاجية العمل بأنها تعبير نسبي عن المردود أو القيمة المضافة في الإنتاج الناشئة عن تدخل العنصر البشري في العملية الإنتاجية مقارنة بمجموع التكاليف المحملة على اليد العاملة خلال فترة معينة، و كثيرا ما يعبر عن هذه النسبة بمصطلحات مادية، أو قيم مالية، أو معدلات مطلقة"¹ و يعبر عنها بالصيغة التالية:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{عنصر العمل}} = \text{إنتاجية العمل}$$

إن إنتاجية العمل يمكن أن تحسب بعدة طرق، والتي من بينها طريقة كمية الإنتاج، طريقة قيمة الإنتاج، طريقة القيمة المضافة، و طريقة الأجور، و بما أن مراقبة التسيير الاجتماعي أداة قيادة ومساعدة على اتخاذ القرار، فإنها تهتم بحساب الإنتاجية بمختلف هذه الطرق، حسب احتياجات المسؤولين، فقسم الهندسة الصناعية مثلا تهمه طريقة كمية الإنتاج، أما إدارة الموارد البشرية فقد تهمها إنتاجية ساعات العمل، و هذا حتى تستغل فائض الطاقة في أشغال أخرى، و يتم ترتيب وتبويب مختلف مؤشرات الإنتاجية في لوحات القيادة الاجتماعية، و بالتالي فان تفصيل هذه الطرق و ما تحويه من مؤشرات سيتم تناولها في المبحث الرابع للفصل الثالث (لوحة القيادة الاجتماعية).

¹ شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص180.

4- العوامل المحددة لأداء العامل:

لأداء الفرد عوامل متعددة تتداخل فيما بينها لتؤثر و تحدد مستواه، و فيما يلي هذه العوامل:¹

أ- العوامل الفنية: و تشمل كل من الآلات و المعدات، نوعية و أساليب العمل، نوعية المواد الأولية المستخدمة، و كلها ترتبط بالتطور التكنولوجي الذي يحفز العمال، و العلاقة التالية تلخص

$$\text{التكنولوجيا} = \text{المعدات} \times \text{الأساليب}$$

ما سبق:

ب- العوامل الإنسانية: يلاحظ أن العوامل الإنسانية تلعب دورا أساسيا في زيادة الإنتاجية، وفي هذا الصدد يقول P.Drucker في كتابه "the new society" "تحتاج كل منظمة إلى قدرات ومبادرات و تعاون كل عضو بها بشكل أكبر من احتياجاتها في ظل أي نظام إنتاجي سابق، فموارد المنظمة البشرية هي أعظم أصولها، و لكنها الأقل استثمارا، فالتحيز الرئيسي للإنتاجية والكفاءة يكون في الجوانب الاجتماعية و المعنوية أكثر منه في النواحي المالية".

إن العوامل الاجتماعية هي المحدد الأساسي للأداء إذا ما استخدمت الأساليب الحديثة، وتحققت الرغبة في العمل، إلا أن الرغبة لا بد أن تصاحبها القدرة على العمل، و بالتالي فالقدرة والرغبة من مقومات الأداء الوظيفي، و يمكن التعبير عن هذا بالصيغة التالية:

$$\text{مستوى الاداء} = \text{الرغبة في العمل} \times \text{القدرة على العمل}$$

1- عوامل الرغبة في العمل (الدافعية في العمل):

الرغبة في العمل تمثل القوة الكامنة و الحماس الذي يدفع العامل لتقديم أفضل ما لديه من مهارات و ماثرة، و قد أشار صاحب نظرية التوقع (Vroom,1964) أن سلوك العامل تستبقيه عملية مفاضلة بين بدائل أنماط الجهد الذي يمكن أن يقوم به، و تتم هذه المفاضلة على أساس العائد المتوقع الحصول عليه من كل بديل، و درجة هذا التوقع لدى العامل، و يمكن صياغة ذلك في العلاقة التالية:

$$\text{الرغبة في العمل} = \text{قوة الجذب} \times \text{التوقع}$$

إن قوة الجذب هي المنفعة التي يحصل عليها العامل، و التي تمثل الحاجات و الرغبات غير المشبعة لدى العامل، و يمكن إنجازها في ثلاثة نقاط: الظروف المادية و الاجتماعية للعمل، الحاجات

¹ نفس المرجع السابق، ص183-188، بتصرف.

والرغبات المتعلقة بالعمل، كما أن الرغبة لا تتعلق بكمية و نوعية الحاجات المعروضة و إنما ترتبط بتقدير العامل لعدالة العائد، وفيما يلي العلاقة الجديدة:

الرغبة في العمل = (الظروف المادية + الظروف الاجتماعية + الحاجات و الرغبات المتعلقة بالعمل) × توقع حدوثها

2- عوامل القدرة على العمل: العوامل التي تتحكم في زيادة القدرة على العمل يحددها الباحثون في المعرفة بالعمل، و المهارة في العمل.

- المعرفة بالعمل: قدرة العامل على العمل ترتبط بمدى اكتسابه للمؤهلات العلمية من عمليات التدريب، إلى جانب الخبرة المهنية، ويمكن أن نعبر عنهما في الصيغة التالية:

المعرفة بالعمل = المؤهلات العلمية + الخبرة العملية

- المهارة في العمل: و التي تعبر عن مدى تميز العامل عن غيره من حيث المهارة، اللياقة البدنية، الدقة في استخدام اليد، وهي إما صفات موروثه أو مكتسبة، ويمكن أن نعبر عنهما في الصيغة التالية:

المهارة في العمل = الصفات المكتسبة + الصفات الموروثة

5- العلاقة بين الأداء و الرضا الوظيفي:

تهتم المنظمات برفع الروح المعنوية للأفراد و توفير ظروف العمل المناسبة لهم بهدف تحقيق الرضا لديهم مما يزيد في درجة انتمائهم و ولائهم للمنظمة، و كذلك للدور الأساسي الذي يلعبه الرضا في رفع أداء المنظمة من خلال التقليل من معوقات الأداء كدوران العمل، الغيابات والتراعات... الخ. لذلك حظي موضوع الرضا بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين و المسؤولين لما له من تأثير على مستقبل المؤسسة.

أ- تعريف الرضا الوظيفي:

يمكن اعتبار الرضا الوظيفي بأنه "شعور نفسي بالقناعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع العمل نفسه و بيئة العمل و العوامل الأخرى على حد سواء".¹

¹ الصالح جيلج، مرجع سبق ذكره، ص 139.

" الرضا الوظيفي تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، و بالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة من المشاعر الوظيفية، أو الحالة النفسية التي يشعر بها العامل نحو عمله، و يتحقق الرضا الوظيفي عندما يتساوى أو يفوق ما يتوقع العامل الحصول عليه مع ما يقدمه من إسهامات".¹

(ب) - العوامل المسببة للرضا الوظيفي و المؤثرة عليه:

- لقد أكدت الدراسات أن هناك مجموعة من العوامل المكونة للرضا الوظيفي وهي:
- عوامل متعلقة بالعامل: السن، الأقدمية، طموحاته، المستوى التعليمي، الجنس.
 - عوامل مرتبطة بالوظيفة: درجة توسع و ثراء الوظيفة، مستواها التنظيمي، فرص الترقى.
 - عوامل مرتبطة بالمؤسسة: زمن العمل، أساليب العمل، نظم الاتصال، نمط القيادة.
 - عوامل مرتبطة بالبيئة: مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة، الانتماء الديمغرافي.

(ج) - العوامل المحددة للرضا الوظيفي:

من بين النماذج المطروحة التي اهتمت بالعوامل التي تحدد الرضا الوظيفي و توضيح علاقته بالأداء نجد نموذج (Porter et Lawler)، فلقد أوضح هذا النموذج أن الرضا يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية، كما بين بوضوح علاقة التأثير و التأثير بين الأداء و الرضا الوظيفي و العوامل المحددة لكل منهما، و بين انه للوصول إلى تحقيق الرضا الوظيفي لابد من الوقوف عند ثلاثة محطات أساسية، و بين العوامل المحددة لكل محطة، ابتداء بمحددات الدافعية، و التي هي نتاج قيمة العوائد و درجة توقع حصولها، مروراً بمحددات الأداء و التي تشمل كل من قوة الدافعية، و قدرات العامل، و خصائصه الفردية، و إدراك العامل لدوره الوظيفي و محتوى عمله، و وصولاً إلى الرضا الوظيفي الذي يتحدد بتأثير كلا من العوائد المحصلة و مستوى الإشباع الذي تحقق للعامل و إدراكه لعدالة هذه العوائد مقارنة بالآخرين. و مما سبق يمكن صياغة العلاقة التالية:

$$\text{الرضا الوظيفي} = \text{حجم الاشباع للعامل} \times \text{ادراك عدالة العائد مقارنة بالآخرين}$$

¹ شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص191.

(د) - مختلف الآراء في علاقة الرضا الوظيفي بالأداء:

تضاربت الآراء فيما يخص علاقة الأداء بالرضا الوظيفي، وفيما يلي عرض لهذه الآراء:

1- الرضا متغير مستقل والأداء تابع له: يرى أصحاب هذا التوجه، والذي تؤيده نتائج دراسات

هاوثورن، أن العلاقة بين هذين المتغيرين هي كما يلي:

الرضا ← ارتفاع المعنويات ← نظرة إيجابية تجاه عناصر المؤسسة ← انعكاس إيجابي في مستوى الأداء.

انخفاض الرضا ← القلق ← عدم الاستقرار ← انعكاس سلبي على الأداء.

2- الأداء متغير مستقل والرضا تابع له: يؤكد أصحاب هذا الرأي أن الدور الذي يقوم به العامل

داخل المؤسسة، ومقدار مهارته في أداء العمل، وما يترتب عنهما من زيادة في العائد، وتميزه عن

الآخرين، كلها تجعل العامل يشعر بالفخر والاعتزاز، وزيادة الرضا عنده، ويؤيد هذا الاتجاه

النموذج المقترح من طرف (Porter et Lawler).

3- تغير الأداء والرضا ناتج عن تغير عوامل أخرى وسيطة بينهما: يرى أصحاب هذا الاتجاه أن

التغير في الرضا الوظيفي والأداء تحكمه مجموعة من العوامل الوسيطة، المتضمنة لجميع الظروف

المحيطة بالعامل داخل المنظمة، والمتمثلة في الصفات الشخصية للعامل كالسن، الجنس، درجة

التعليم، إضافة إلى العوامل المتعلقة بالوظيفة كالأجور والحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار،

والعوامل المتعلقة بالمؤسسة، كنظام الاتصال ونمط القيادة، وأخيرا العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية،

كنظرة المجتمع للموظف، البيئة الاجتماعية.

المبحث الثاني: مدخل لمراقبة التسيير الاجتماعي

مدخل: مراقبة التسيير عبارة عن نظام حديث المنشأ، فقد ظهر مع بروز المنظمات الخاضعة للعقلانية الاقتصادية و الصناعات الكبرى مع بداية القرن 19م، إلا أنها كانت لا تتعدى مفهومها الضيق و المتمثل في المطابقة مع القواعد المعمول بها، و كشف الأخطاء من أجل تحميل الشخص المعني المسؤولية. و مع تطور تقنيات الموازنة و تحليل الانحرافات تطورت المراقبة و تعدت المهام الموكلة إليها سابقا كأداة حراسة، لتصبح كأداة قيادة للمؤسسة و تفويض السلطات مستعملة في ذلك عدة أدوات كالحاسبة التحليلية، الموازنات التقديرية، لوحات القيادة، و نظم المعلومات.

المطلب الأول: مفهوم المراقبة و التسيير.

هناك عدة تعاريف لمراقبة التسيير، و لكن قبل التطرق إليها يجدر بنا أن نوضح كلا من مفهوم التسيير و المراقبة باعتبارهما المفاتيح الذي يقود إلى تعريف علمي لمراقبة التسيير.

(1)- مفهوم التسيير:

حسب (S.Robins et D.DeCenzo, 2004) "التسيير يعني المسار الذي بواسطته يتم الحصول على النتائج بكفاءة و أداء (فعالية) عن طريق و مع الآخرين"، هذا المسار يحتوي على أربعة وظائف وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه و المراقبة.¹

أما (H.Fayol, 1918)، و هو أول من تطرق إلى الوظيفة الإدارية من خلال نظريته للتنظيم الإداري، فيقول "إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ، تخطط، تصدر الأوامر، تنسق، و تراقب".² و أوضح بذلك خمسة مهام رئيسية هي:

-التنبؤ: و هي عملية تقدير للمستقبل و وضعه في شكل برنامج عمل، و تعتبر هذه العملية من أصعب المهام و أهمها في المؤسسة، و تشمل كافة المصالح و الوظائف، و يشترط في برامج العمل أن تكون موحدة و متناسقة غير متضاربة، دقيقة و مستمرة، بحيث ترتبط التنبؤات طويلة الأجل بالتنبؤات متوسطة ثم قصيرة الأجل.

-التنظيم: يهتم بوضع الهيكل التنظيمي للأفراد، يضيف فايول بأن مهمة المشرفين المتواجدين في المستويات الوسطى تتمثل في خلق الأفكار و نشر الحركة عوض نقلهم للمعلومات فقط.

¹ BOISSELIER Patrick, Op.cit, P 06.

² عقون سعاد، "نظام مراقبة التسيير، أدواته و مراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص 32.

-إصدار الأوامر: و هو الذي يضمن عمل المؤسسة، و يعتبر كفن يرتكز على بعض الخصائص الشخصية و المعرفة بالمبادئ الإدارية لدى القائد، و من الضروري أن يكون هذا الأخير على علم بعمال المؤسسة، و أن يتخلى عن من هم دون المستوى و لا يملكون التأهيل لأداء معين و أن لا يهتم بالتفاصيل كثيرا مع حثهم على المبادرة و إخلاص العمل.

-التنسيق: و هو يعنى بخلق الانسجام في كل الأداءات بالمؤسسة، و هذا من خلال وسيلتين أساسيتين هما الاجتماع اليومي لمسؤولي المصالح أو أعوان الربط في حالة عدم القدرة على الاجتماع يوميا.¹

-المراقبة: سنتطرق لهذا المفهوم في النقطة التالية.

إذا تمعنا في مسار التسيير، نجده يرتبط كذلك بالتقسيم المتعاقب للزمن، و بالتالي يمكن تعريفه كما يلي: التوجيه قبل التنفيذ، التعديل أثناء تنفيذ العملية، ثم تقييم الأداء لاستخلاص الدروس المفيدة بعد تنفيذ العملية، و هذه المراحل تتوافق مع: تحديد النهايات (la finalisation)، القيادة (le pilotage)، و التقييم (la postévaluation).² و سنتطرق لهذه العناصر الثلاثة كما يلي:³

- (أ) - **تحديد النهايات (la finalisation):** عملية تحديد النهايات تتضمن أربعة عناصر أساسية:
- تحديد الأهداف الملائمة: أي كيفية مع الغايات المتبعة و أن تكون واقعية؛
 - تحديد الموارد اللازمة: أفراد، وسائل مادية، معلومات، و الزمن؛
 - تنظيم هذه الموارد لكي تستخدم بطريقة مثلى؛
 - تحديد الطريقة التي سيقاس بها الأداء.

(ب) - **القيادة (le pilotage):**

القيادة هي ملاحظة العمل الجاري، التركيز على الوضعية الحالية، و استباق الأحداث المستقبلية لتقييم ما تبقى من مسار العمل و الوسائل المستعملة، و هذا من اجل اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة الانحراف.

(ج) - **التقييم (la postévaluation):**

عملية التقييم هي قياس الأداءات المحققة، و هدفها التعلم (l'apprentissage) لكي لا تتكرر

¹ عقون سعاد، مرجع سبق ذكره. ص 32.

² BOUQUIN Henri, "comptabilité de gestion", Economica, Paris, 2004, P 15.

³ IBID, P 15 & P16.

الأخطاء مستقبلا، و يتم رسملة نقاط القوة، كما أن عملية التقييم تحكم على الأداء و القرارات المتخذة.

إن موضوع عملية التقييم هو تحديد فعالية المسؤولين (هل حققوا أهدافهم؟)، و كفاءة الموارد المستعملة (ما هي النتائج مقارنة بالموارد المستعملة؟)، و الاقتصاد في الموارد (تكلفة الحصول على هذه الموارد)، كما أن هذه المرحلة الأخيرة تسمح بقياس درجة التحكم في الأحداث، و استنباط الدروس المفيدة لإدراجها في المستقبل.

(2) - مفهوم المراقبة:

يعرف H.Fayol المراقبة بأنها " التحقق من أن الفعل يطابق البرنامج المختار، الأوامر المقدمة، و المبادئ المعمول بها، هدفها هو كشف الأخطاء حتى يمكن تصحيحها و تجنب تكرارها".¹

هذا هو المفهوم الكلاسيكي للمراقبة حيث يهتم بالتأكد من مطابقة النتائج مع المعايير الموضوعية و إيجاد الأخطاء، و لكن بعد وقوعها، و كان العقاب هو نتيجة هذه المراقبة. ولكن التطور المتزايد للمنظمات الناتج عن تحولات التسيير المتزامنة مع احتدام المنافسة، و مع انفتاح السوق و التطور السريع للتكنولوجيا، أصبح من الضروري إعادة النظر في وظيفة المراقبة. و لفهم أكثر مصطلح " المراقبة"، نقوم بعرض تاريخي لهذا المفهوم، فكلمة مراقبة هي ترجمة من اللغة الانجليزية للفعل "to control" و الذي يعني التحكم، كالتحكم في السيارة و التحكم في برنامج معلوماتي... الخ، وبالتالي فالمراقبة لا تتعلق بالعقاب كما هو الحال في اللغة الفرنسية.

وفقا لهذا المعنى، نجد أن مفهوم المراقبة اكتسى دور القيادة و التعديل، و قد أكد ذلك R.Thietart بقوله " المراقبة مساعدة و ليست عقاب، فهي عبارة عن مسار تركز أسسه على الأداءات السابقة، و أيضا المستقبلية، مسار فعال و في ذات الوقت رجعي، فعال في حالة ما اتخذت الإجراءات التصحيحية قبل أن تظهر نتائج القرارات، و رجعي عندما تعرف النتائج، و تكون التصحيحات مرتبطة فقط بالعمليات الجديدة المولية".²

¹ عقون سعاد، مرجع سبق ذكره. ص 32.

² نفس المرجع السابق، ص 37.

(3) - مستويات المراقبة:

يقترح (R.Anthony, 1965) ثلاثة مستويات للمراقبة و التي تتوافق مع مستويات القرار داخل المؤسسة، لان دور الرقابة هو التأكد من مدى صحة القرارات المتخذة، و هذا كما يلي:

(أ) - المراقبة الإستراتيجية: و هي التي تهتم بالمسارات و الوسائل التي تسمح للإدارة بتوقيف أو تعديل الاختيارات ذات الصبغة الإستراتيجية (المهام، المهن، العوامل الأساسية للنجاح)،¹ فهي تلك التي تسمح للإدارة بفهم طبيعة الفرضيات (البدائل) التي تشترط، على المدى الطويل، الأنشطة و الهياكل الكفأة للمؤسسة لتحقيق غايات المؤسسة. و فيما يخص الجانب الاجتماعي، فهي تلك التي تتعلق بالخيارات طويلة المدى المتخذة من طرف الإدارة العامة و إدارة الموارد البشرية و التي تخص هياكل التعويضات، تطور الكفاءات، تزايد التكاليف الاجتماعية... الخ.²

(ب) - مراقبة التسيير: و هو ذلك النظام الذي يحث كل مسؤول على تسيير العوامل الأساسية للنجاح حسب ما تتطلبه الإستراتيجية، و الذي يسمح لكل مسؤول بمقارنة سيرورة أعماله مع الأهداف المخططة على المدى القصير، و تحديد سبب الانحرافات حتى يتمكن من استنتاج الإجراءات التصحيحية اللازمة، فهو يتعلق مثلا بوضع و متابعة موازنة أعباء الأفراد... الخ.³

فمراقبة التسيير هي التي تضمن التلاحم بين الإستراتيجية و العمل اليومي.⁴

(ج) - المراقبة العملية: و هي تلك التي تتعلق بالعمليات الثانوية المتكررة، كحساب و متابعة الأجر... الخ.

المطلب الثاني: تعريف مراقبة التسيير الاجتماعي، أهدافها و مسارها.

(1) - تعريف مراقبة التسيير:

يعرفها R.Anthony بأنها "المسار الذي بواسطته يتأكد المديرون أن الموارد قد تم الحصول عليها و استعملت بفعالية (مقارنة مع الأهداف)، و كفاءة (مقارنة بالوسائل المستعملة)، من اجل تحقيق أهداف المنظمة".⁵

¹ BOISSELIER Patrick, Op.cit., P 08.

² Bernard MARTORY, "contrôle de gestion sociale ", Vuibert, 1999, P12.

³ IBID, P 12.

⁴ BOISSELIER Patrick, Op.Cit, P 08.

⁵ IBID, P 09.

و قد أعطى Gervais Micheal تعريفا مشابها للتعريف الذي قدمه R.Anthony لكنه أضاف ضرورة ملائمة الموارد لأهداف المؤسسة، و ضرورة انسجام النشاطات الجارية مع الإستراتيجية المحددة.

يعرفها Teller بأنها مسار للمساعدة على اتخاذ القرار، يسمح بالتدخل قبل، خلال، و بعد الأداء، و هي أيضا نظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسة تسمح بتحقيق اللامركزية، تلخص و تفسر مجموع المعطيات المرتبطة بكل نشاط من نشاطات المؤسسة.¹ بينما يرى Shimdt مراقبة التسيير أنها "مجموع الأعمال و الإجراءات و الوثائق الهادفة إلى مساعدة الإدارة العامة و المسؤولين العاملين في التحكم بأدائهم التسييري للوصول إلى الأهداف المحددة".²

يعرفها De Kerviler بأنها "أداة إستراتيجية في خدمة تسيير المؤسسة، مكانتها تقع غالبا في أعلى المستويات التنظيمية و تعنى بكل أنواع قرارات التسيير".³ هناك تعريف آخر، و هو حديث نوعا ما، بحيث يدرج في طياته مفهوم المساعدة على اتخاذ القرار، و يأخذ بعين الاعتبار تطور و استعمال نظم المعلومات في طرق المراقبة، بحيث يعرف مراقبة التسيير "بأنها تبحث عن تصميم و وضع أدوات إعلام غرضها السماح للمسؤولين بالقيام بمهامهم ، محققين في ذلك التلاحم الاقتصادي الإجمالي بين الأهداف، الوسائل و النتائج. فيجب اعتبارها كنظام معلومات مفيد لقيادة المؤسسة، لأنه يراقب كفاءة و فعالية الأعمال المنفذة و الوسائل من اجل الوصول إلى الأهداف".⁴ بالتمعن في هذه التعاريف، يمكن اعتبار أن التعريف الأخير اشتمل نوعا ما، إلا انه لا يركز على الجانب السلوكي لمراقبة التسيير و التي تعرض لها R.Anthony في تعريف آخر، حيث اعتبر مراقبة التسيير بأنها مسار موجه لتحفيز (motiver) المسؤولين، و حثهم (inciter) على تنفيذ الأنشطة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ لشهب صفاء، "نظام مراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرار"، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 41.

² عقون سعاد، مرجع سبق ذكره. ص 52.

³ De Kerviler Isabelle, De Kerviler Lois, "le contrôle de gestion à la portée de tous ", 4eme éd, Economica, 2006, P05.

⁴ BOISSELIER Patrick, Op.Cit, P 09.

و قال كذلك " إن مسار مراقبة التسيير هو أساسا سلوكي، لان المسيرين لهم أهدافهم الخاصة، و المشكل المركزي هو أن توفر لهم أشياء تحثهم (des incitations) كي تتوافق أهدافهم الخاصة مع أهداف المنظمة، و هذا ما يسمى بمقاربة الأهداف (la convergence des buts). كذلك، نجد أن المؤسسة مكونة من عدة أشخاص، و لا يوجد أي شيء يجعلنا نفكر بأنهم عفويا يبحثون عن تحقيق أهداف المنظمة، و هذه من بين الأسباب التي تبرر وجود نظام مراقبة التسيير، فهي توجه و تعدل سلوك المسؤولين خاصة إلى ما يتوافق مع أهداف المنظمة. من خلال التعاريف السابقة، يمكن استنباط تعريف عام يجمع بينهم و ذلك كما يلي: " مراقبة التسيير عبارة عن مسار يسمح بقيادة المنظمة من خلال مراقبة فعالية المسؤولين وكفاءة الموارد، كما أنها تقود سلوك العمال و المديرين في تأدية مهامهم بصفة تحقق التلاحم بين الأهداف، الوسائل، و النتائج، و هذا عن طريق نظم المعلومات التي تضعها".

(2)- تعريف مراقبة التسيير الاجتماعي:

"مراقبة التسيير الاجتماعي تركز على مجموع البيانات و الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة (التوظيف، التكوين، الاتصال، التعويض).¹

حسب (Bernard MARTORY,1999)، و الذي يعتبر أب مراقبة التسيير الاجتماعي، فان " مراقبة التسيير الاجتماعي هي واحدة من أجزاء، و واحدة من توسعات مراقبة التسيير، فهي نظام يساعد على القيادة الاجتماعية للمنظمة، هدفها المساهمة في تسيير الموارد البشرية من حيث أدائهم و تكاليفهم".²

تتلخص القيادة الاجتماعية فيما يلي:

- تحديد الأهداف الاجتماعية أو السوسيو-اقتصادية (socio-économique) المراد الوصول إليها في المدى القصير (شهر)، أو المدى البعيد (سنة أو أكثر).

- تعديل الانحرافات المسجلة أثناء التنفيذ، و تحديد تدريجيا الأهداف الجديدة المرجوة.

¹ Gerard Naro, "Management et gestion des ressources humaines :strategie, acteurs et pratiques", séminaire national, aout 2005, cité internationale universitaire, paris, P 44.

² Bernard MARTORY, Op.Cit, P 06.

"le contrôle de gestion sociale est une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs couts".

3- أهداف مراقبة التسيير الاجتماعي:

عند التمعن في دور مراقبة التسيير الاجتماعي و المتمثل في ترشيد التكاليف الاجتماعية، تحليل الانحرافات و تفسيرها، و إعداد التقارير، نجدها تصب نحو هدف شامل ألا وهو قيادة المؤسسة، و فيما يلي عرض لهذه الأهداف و ما ينتج عنها من أهداف أخرى:

1- مراقبة التسيير الاجتماعي أداة للقيادة الاجتماعية:

إن مفهوم القيادة يندرج ضمن المفهوم السيبرنيتيكي للمراقبة (la cybernétique) ، أي علم التحكم، فالمؤسسة كنظام مفتوح تخضع لظاهرة الانتروبيا (l'entropie) ، و التي تعني زيادة عدم التأكد من معنى المعلومة، فبقاء المنظمة لا يرتبط فقط بالمساهمات المادية (رأسمال، قوة عمل، موارد)، بل أيضا بالمساهمات المعلوماتية، لان بقاء المؤسسة يرتبط بالمحيط، و هذا الأخير يتميز بعدم التأكد، فمراقبة التسيير الاجتماعي تحاول جاهدة إبعاد المؤسسة عن حالة الانتروبيا، وهذا من خلال تصميم و وضع نظم معلومات تضمن وجود حلقات التغذية العكسية، أي تحديد و تشغيل قواعد البيانات (base de données) ، و لوحات القيادة التي تسمح بمتابعة وضعية الأجراء و أداءاتهم، أنشطتهم و تكاليفهم... الخ.

تسمح مراقبة التسيير الاجتماعي "بالقيام بتحليل اجتماعية و سوسيو- اقتصادية التي تفرضها القيادة العقلانية، مثلا: تحليل الكتلة الأجرية، تحليل انحرافات الأداء، تحليل انحرافات موازنة أعباء الأفراد . بعد ذلك، تقوم بترجمة الاقتراحات الناتجة عن هذه التحليلات إلى أهداف، تقديرات، و قرارات، و من مهام المراقبة الموازنة الاجتماعية كذلك تجميع كل الموازنات و جعلها تتناسق مع الموازنة العامة"¹.

تهدف مراقبة التسيير الاجتماعي كذلك إلى:²

- إعلام المسؤولين، في الآجال المناسبة و بجودة عالية، عن حالة المتغيرات التي تتعلق بهم.
- تسمح بتحقيق المحاكاة، أي إعداد مجموعة من الخطط المستقبلية، من اجل اختيار الخطة المثلى من دون أن يكون لذلك نتائج على حاضر المؤسسة.

¹ IBID, P 07.

² Colasse Bernard, "Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit", Economica , paris, 2000, P500.

(ب) - تحقيق اللامركزية في المؤسسة:

إن التحديات و الضغوط التي يفرضها المحيط الخارجي، ثم تغير نمط التفكير و المستوى الثقافي لدى الأفراد و توجههم نحو تفضيل ممارسة العمل بحرية و استقلالية، و المشاركة في قيادة المنظمة، و هو ما يمثل الضغط الداخلي، و استحالة حصر عملية اتخاذ القرارات على مستوى المديرية العامة، كلها عوامل جعلت من لا مركزية القرار حتمية لا مناص منها، و مراقبة التسيير تعتبر وسيلة أساسية لتحقيق لامركزية القرار، لأنها تهتم بكفاءة و فعالية الأفراد بعد تفويضهم قدرا من السلطة، و التحدي الذي يواجهه مراقب التسيير هو كيف يحقق اللامركزية دون أن يؤدي ذلك إلى غياب التناسق و العمل المنفصل بين الوحدات، و لهذا فهو يعمل على صياغة و تنظيم مجموعة من الأدوات التي بإمكانها أن تحقق التكامل و التناسق بين أداءات الأقسام.

(ج) - مساعدة المسؤولين العمليين على التعلم و التدريب:

إن العملية المستمرة لمقارنة التقديرات مع النتائج المحققة، و قياس الانحرافات، ثم تحليلها و معرفة أسبابها (بمساعدة مراقب التسيير) تعتبر كمسار مستمر لتدريب و تحسين أداء المسؤولين، فهي تدفعهم إلى تحليل عناصر من الماضي و الحاضر، و تقدير المستقبل.

(د) - تحسين الكفاءة و الفعالية الاجتماعية:

سواء في المستوى الاستراتيجي أو العملي، فإن مراقبة التسيير الاجتماعي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة، فهي تركز في آن واحد على:¹

- تحسين الفعالية الاجتماعية: أي تركز على أن تكون القرارات، بما فيها اللامركزية، في تلاحم مع الأهداف الاجتماعية التي تسطرها المنظمة. يتعلق الأمر هنا أن تكون كل الجهود موجهة إلى نفس الأهداف.

- تطوير الكفاءة السوسيو-اقتصادية: أي استغلال بأمثلية الوسائل المتاحة مقارنة بالنتائج الواجب الحصول عليها، أي تعظيم العلاقة بين الجهود الكلية للمنظمة (التكاليف الاجتماعية) و نتائجها المتمثلة في الأداء الاجتماعي.

¹ IBID, P 500 & P501.

4- مسار مراقبة التسيير الاجتماعي:

أ- مفهوم المسار:¹

المسار" هو مجموعة من الأنشطة التي تنتهي بهدف شامل، أي بمخرجات مادية أو غير مادية شاملة".

حسب (Pall.Ga, 1987) المسار هو "تنظيم عقلائي للأفراد، المهن، الطاقة، التجهيزات والسلوكيات للأنشطة المصممة لإنتاج نتيجة نهائية معينة".

ب- أنشطة مسار مراقبة التسيير الاجتماعي:

يشمل مسار مراقبة التسيير مجموعة من الأنشطة المتتابعة وهي: التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتحليل، و الإجراءات التصحيحية، و هدفه هو تحقيق قيادة جيدة للعمليات التسييرية بما يسمح بتحقيق الأهداف، كما يعطي هذا المسار صورة عن مدى اندماج مراقبة التسيير مع العمليات التسييرية، فهو يتدخل في مرحلة التخطيط، و هذا ما ينفي النظرة الخاطئة عن مراقبة التسيير بأنها تعنى فقط بالأهداف قصيرة الأجل، و فيما يلي عرض لمختلف هذه المراحل:²

المرحلة الأولى: التخطيط.

نقطة الانطلاق لهذا المسار كما قلنا سابقا تعدى المدى الزمني الذي طالما اعتدنا ربط مراقبة التسيير به، أي المدى المتوسط و القصير، بحيث نجد هنا مراقبة التسيير بالمعنى الواسع لها، ويتم من خلالها تحديد الاستراتيجيات و الأهداف طويلة الأجل، و يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات الكمية و النوعية اللازمة للتفكير الاستراتيجي، و يساعد بعدها المديرين على الترجمة العملية للسياسات المختارة، أي إكسابها الصيغة الاقتصادية، يتم بعدها تقسيم الخطة الإستراتيجية إلى المدى المتوسط (3-5 سنوات، و هذا دائما بمساعدة مراقب التسيير، مع برجة الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

تبدأ بعدها مرحلة إعداد الموازنات و التي توافق المدى القصير (\geq سنة)، تسمح هذه الأخيرة بتحقيق الأهداف قصيرة الأجل، و من الضروري أن تكون الموازنات متناسقة و مرتبطة بمختلف مصالح المؤسسة.

¹ LORINO PHILIPPE, "Le Contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités", Dunod, Paris, 1991, P40.

² عقون سعاد، مرجع سبق ذكره. ص 74، 76.

المرحلة الثانية: التنفيذ.

بعدها تم التخطيط لما سيشعر في تنفيذه، و هذا انطلاقا من الاختيارات الإستراتيجية، تأتي مرحلة التنفيذ، أي القيام بخطط العمل التي تم إعدادها بتحقيقها في الميدان، و تجسد هذه المرحلة عملية تحقيق الأهداف و تعتبر بذلك غاية العمل التسييري ككل.

المرحلة الثالثة: المتابعة و التحليل.

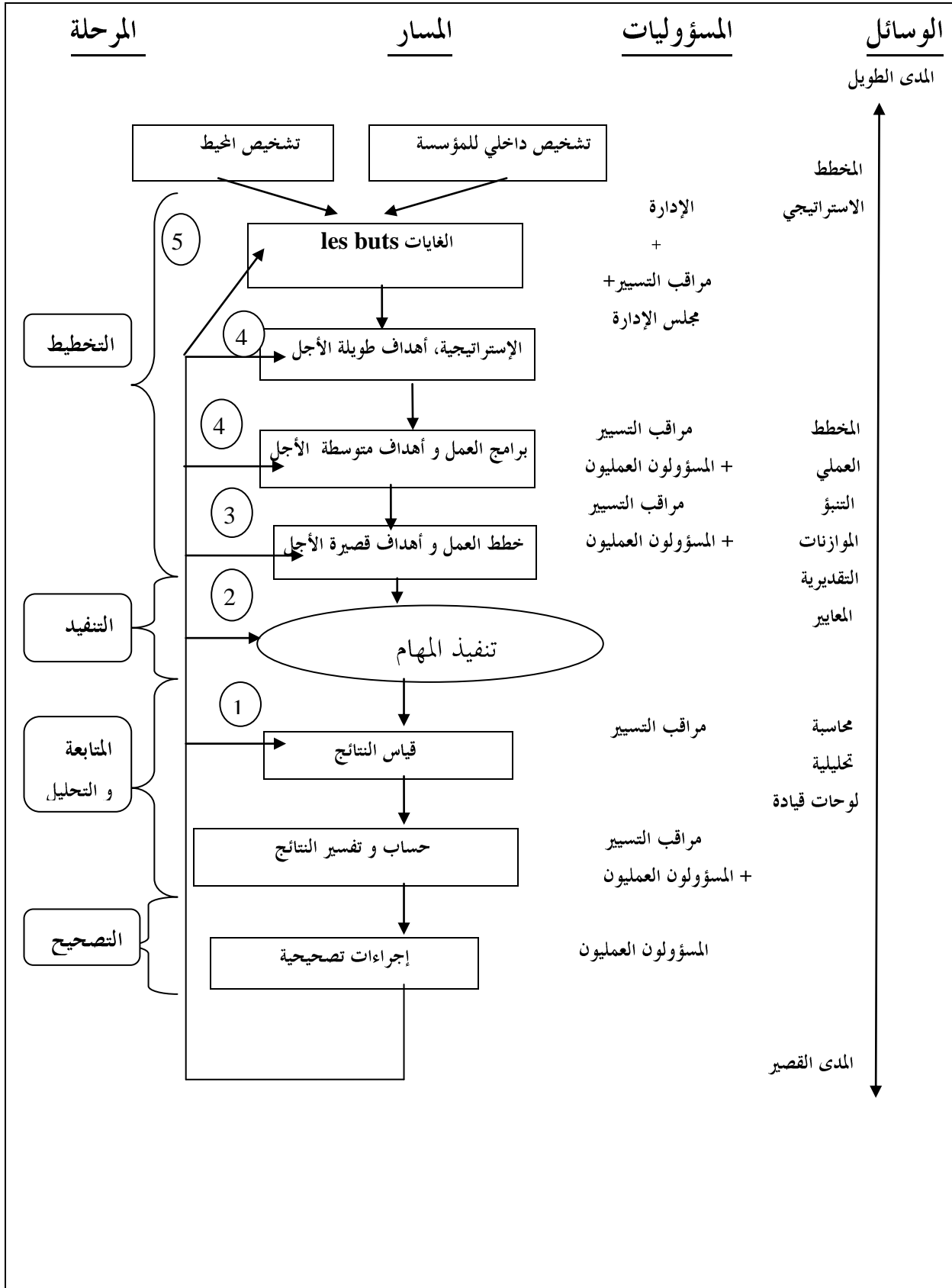
يتم أثناء سير العمليات الوقوف دوريا على التنفيذ، بقياس النتائج الجزئية المحققة، فحيث لا يمكن التأثير على الماضي، يكون التركيز هنا على فهم أسباب تلك النتائج و التوصل إلى ما يمكن فعله لتصحيح السير أو تعديله.

المرحلة الرابعة: الإجراءات التصحيحية.

تؤدي المرحلة السابقة منطقيا إلى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء و اختيار أحسنها، و قد تعود التصحيحات على عمليات القياس التي قد تكون غير صحيحة (الحالة 1) ، أو بالتنفيذ غير السليم للعمليات (2)، كما قد ترجع لمرحلة إعداد الموازنات و الأهداف السنوية التي قد تكون غير مطابقة للإستراتيجية المختارة (3)، كما قد ترجع التصحيحات إلى الخطط متوسطة الأجل و حتى الاستراتيجيات نفسها لعدم واقعيتها أو عدم ملائمتها لوضعية المؤسسة (4). و أخيرا، قد يكون مصدر الخلل في الأهداف العامة وغايات المؤسسة التي تستدعي إعادة النظر فيها (5).

و الشكل التالي يلخص كل هذه المراحل السابقة:

شكل رقم (4-I): مسار نظام مراقبة التسيير



المصدر: نفس المرجع السابق، ص75.

المطلب الثالث: مجال و مكانة مراقبة التسيير الاجتماعي في المنظمة.

(1) - اتساع مجال مراقبة التسيير:

تحتاج مراقبة التسيير، بالإضافة إلى الأدوات المعروفة كالمحاسبة التحليلية و الموازنات، إلى قدر من المعرفة للتقنيات الأساسية لمختلف الوظائف كالإنتاج، التمويل، الموارد البشرية، كما تلجأ إلى مجموعة متنوعة من الأدوات: المحاسبة، الرياضيات، الإحصاء، الاحتمالات، بحوث العمليات، المعلوماتية و الاتصال، كما أنها تمتد إلى المدى المتوسط و البعيد.

(2) - حدود مراقبة التسيير الاجتماعي:

- هناك مجموعة من العوائق التي يواجهها التطبيق العملي لمراقبة التسيير و من بينها :
- تعدد وتنوع الكفاءات الواجب توفرها في مراقب التسيير، فمن الصعب إيجاد شخص له قدر كافي من المعرفة الميدانية في كل المجالات السابقة الذكر.
 - مشكل اختيار المعلومات التي تحتاجها المؤسسة، فعلى مراقب التسيير أن يختار المعلومات التي تتلاءم مع احتياجات العملية التسييرية لكل مسؤول.
 - مشكل تحديد الانحرافات التي تتطلب اتخاذ إجراءات تصحيحية، و يرتبط المشكل هنا بنقطين أساسيتين، أولاهما عدم وضوح العلاقة بين الأداءات و الأهداف، و ثانيهما عدم التفسير الجيد للفوارق ذات الأهمية.
 - صعوبة إيجاد المعايير التي يقاس بها العائد من وضع نظام مراقبة التسيير مقارنة بتكاليف إقامته، فهل يقاس العائد بتكلفة الأخطاء التي مكن النظام من تفاديها، أم بدرجة تحقيق الأهداف أو بتحسين الجو الاجتماعي... الخ.
 - ذكرنا سابقا انه من أهداف مراقبة التسيير وضع نظم معلومات تضمن وجود حلقات التغذية العكسية و قيادة المنظمة، و هذه النظم تركز على معالجة المعلومات قبل و بعد عملية اتخاذ القرار، و بالتالي فهي توجد في كل المستويات التنظيمية، ففي المستوى الاستراتيجي الخاص بالمديرين نجد لوحات القيادة الإستراتيجية أو اليقظة التكنولوجية، أما نظم المعلومات الخاصة بالمسؤولين العمليين، فنجد مثلا الموازنات التقديرية، و فيما يخص العمليين فنجد نظم المعلومات التي تسمح لهم بمتابعة اداءاتهم و تعديلها من خلال تحليل الانحرافات.

كل هذه النظم يجب أن تكون مهيكلية و موثوق بها، و لذلك فلا بد أن تستند إلى قواعد و إجراءات عمل صارمة، و لذلك فههدف مراقبة التسيير هو كذلك المساهمة في وضع القواعد الرسمية في المؤسسة، و التي يطلق عليها اسم " المراقبة الداخلية"، و التي تسهر على فعالية و تطور نظام مراقبة التسيير. كذلك، هذه المراقبة الداخلية يجب أن تخضع لعملية تجديد و تقييم دوري، و من بين الأدوات التي تستعمل لتقييم هذه المراقبة نجد "المراجعة"، و فيما يلي عرض لمختلف هذه العناصر:

أ- المراقبة الداخلية:

تعرف المراقبة الداخلية بأنها "مجموع طرق الأمن التي تساهم في التحكم في المؤسسة، فههدفها من جهة، هو ضمان الحماية، و الحفاظ على الممتلكات، و جودة المعلومات، و من جهة أخرى، تضمن تطبيق تعليمات الإدارة لتشجيع و تحسين الأداءات، و تظهر جليا من خلال تنظيم و وضع منهجيات و إجراءات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة للحفاظ على بقاء هذه الأخيرة".¹

كل مؤسسة لها خصوصياتها في إعداد قواعد و إجراءات العمل، و غالبا ما تدون هذه الإجراءات في كتيب يطلق عليه أحيانا اسم (la bible de l'organisation) ، و بالتالي فالمراقبة الداخلية ليست وظيفة، بل هي مجموعة من الإجراءات ههدفها تقسيم المهام، و الحفاظ على ممتلكات المنظمة، و جودة المعلومات، و نوع الوثائق المستعملة و طرق إعدادها، و كيفية حركتها و وسائل حفظها.

ب- المراجعة الاجتماعية و مراقبة التسيير الاجتماعي:

يمكن تعريف المراجعة الاجتماعية بأنها "عملية إعادة النظر في المراقبة الاجتماعية العادية، و هي أداة للقيادة تسمح بتحديد الاختلالات في نظام المعلومات و في الأعمال العامة".²

" إن مراقبة التسيير الاجتماعي تتعلق بالممارسة المستمرة لعملية التسيير في المؤسسة لغرض إعداد، تنسيق و مراقبة القرارات الاجتماعية، أما المراجعة الاجتماعية، فهي ذات طبيعة أخرى،

¹ BOISSELIER Patrick, Op.Cit, P 18.

² ايصولاح زهية، " دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة " ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 94.

فمهامها التأكد، بصفة دورية، من جودة القيادة الاجتماعية للمنظمة، ويمكن القول بأنها "مراقبة المراقبة". عموماً هناك اختلافات جوهرية بين الاثنتين:

- المراجعة الاجتماعية لا تمارس بصفة دائمة: فهي تتم بصفة مؤقتة و إن كانت بصفة منتظمة، أما مراقبة التسيير الاجتماعي فهي أداة دائمة للقيادة الاجتماعية.

- المراجعة الاجتماعية يمكن أن تكون داخلية أو خارجية: و يمكن أن تطبق على جزء من المؤسسة (ورشة، مصلحة)، أو فئة عمالية معينة، و بالتالي فهي عبارة عن عملية مجزأة و غير دائمة، و لا تتعلق بالتسيير الدائم، أما مراقبة التسيير الاجتماعي فتندرج في التسيير الموازي الدائم، و الذي يمثل عنصرها الأساسي.

- المراجعة الاجتماعية تخص عادة المنظمات الكبرى غير المركزية: و التي في استطاعتها تحديد مجموعة من الإجراءات، و تود أن تتأكد من احترام مختلف الوحدات لهذه الإجراءات، و بالتالي فهدفها الأساسي ليس إنارة القرارات الاجتماعية، و لكن يتمثل في مدى مطابقة العمليات مع المعايير الداخلية المعمول بها أو المتطلبات القانونية.¹

(3) - مكانة مراقبة التسيير الاجتماعي في المؤسسة:

مكانة مراقبة التسيير و ممارستها تتعلق إلى حد كبير بحجم المؤسسة، و هذا كما يلي:

(أ) - في مجمع دولي (un group international).

في مثل هذا النوع من المؤسسات، تتموقع مراقبة التسيير في مستوى المقر الرئيسي، و لكن هذا لا يمنع من وجود مراقبة غير مركزية في كل الوحدات و الفروع التابعة، إلا أنها تطبق المقاييس المملات عليها من المقر، و دورها يتمثل في القيام بإعداد التقارير (le reporting) بصفة منتظمة.

- إعداد التقارير (le reporting):² هي عملية إرسال المعلومات إلى مستوى المقر أو إلى

المصلحة التي تهتم بتركيز المعطيات المحاسبية و المالية للمجمع، تأخذ شكل التقرير و يحتوي على مجموعة من العناصر مثل: المؤشرات، النسب، البيانات الخام (رقم أعمال الشهر، الأعباء و الإيرادات)، شكله يختلف حسب الاحتياجات و التنظيم المحاسبي للمجمع."

¹ MARTORY Bernard, Op.Cit, P 10.

² BOISSELIER Patrick, Op.Cit, P 24.

(ب) - في المؤسسات الكبيرة (la grande entreprise):

وظيفة مراقبة التسيير يجب أن تكون قريبة من الإدارة العليا، و لكنها غالبا ما تكون مرتبطة بإدارة تنظيمية كإدارة المالية أو المحاسبية، و لكن بهذا النوع من التقسيم ستواجه المؤسسة مشكلين أساسيين:

- جعل مراقبة التسيير في الوظيفة المالية أو المحاسبية يهدد بحصر مهامها في العمليات التنفيذية (إعداد الكشوفات المالية، حساب التكاليف، إعداد الموازنات)، و هذا كله على حساب مساعدة المسؤولين و الإدارات الأخرى على اتخاذ القرار.

- جعلها وظيفة مستقلة في المنظمة، يجعل نظرة الوظائف الأخرى لها ضيقة أي أنها أداة مراقبة بالمفهوم العقابي الضيق.

(ج) - في المؤسسات المتوسطة و الصغيرة (PME): تنقسم عادة إلى 3 حالات:

- عدد العمال اقل من 100: المراقبة تتم من قبل رئيس المؤسسة، و تتميز هنا نظم المعلومات و الأدوات المحاسبية بعدم التطور.

- عدد العمال ما بين 200 و 250: يتم عادة إدماج مراقبة التسيير مع المديرية الإدارية و المالية.

- عدد العمال ما بين 250 و 500: في مثل هذه الحالة يتم اللجوء إلى شخص يتمتع ببعض الاستقلالية، و هناك دراسة تبين انه في مثل هذه الحالة، مراقب التسيير يكون عضو من الإدارة، و يعتبر الرجل الثاني فيها.

(4) - مراقبة التسيير الاجتماعي نقطة تقاطع المراقبة و تسيير الموارد البشرية:¹

إذا تمعنا في حقيقة مهنة مراقب التسيير الاجتماعي و التي توجد في المنظمات الكبرى، نجدها تقع في مفترق طرق التسيير الاجتماعي و التسيير المالي و المراقبة. إذا مراقبة التسيير الاجتماعي تستمد جذورها و قواها من منطلق مختلف، هذه الخصوصيات تظهر في أهدافها، في نمطها العملي، في تطبيقاتها في حدود ثلاثة ميادين:

- ميدان التسيير الاجتماعي: و الذي يفرض بعده الأخلاقي في منطلق المراقبة، فالأفراد

¹ Colasse Bernard, Op.Cit, P 501.

- لا يسيرون كالأشياء، و أي مشروع اقتصادي لا بد أن يصاحبه مشروع سوسيو-اقتصادي، بحيث يزيد من مستوى نجاحه.
- ميدان التسيير المالي: و الذي تظهر رهاناته الحالية جليا، خاصة عندما نرى أن الكتلة الأجرية في معظم المؤسسات تمثل ما بين 30% إلى 70% من التكاليف التي تتحملها.
- ميدان مراقبة التسيير: و الذي يقترح منطق التنظيم و القيادة، و يتعلق الأمر هنا بالمفهوم الانجلوساكسوني (to control)، و ليس بالمفهوم الضيق (to check).
- (5) - المستفيدون من مراقبة التسيير الاجتماعي:¹
- المراقبة الاجتماعية تتم لصالح مجموعة مختلفة من المسؤولين:
- المسؤولين الماليين والمسؤول عن الخزينة: الذين يهتمهم دفع الأجور الشهرية والمساهمات الاجتماعية و مستوى الالتزام المالي الذي تمثله الكتلة الأجرية.
- مراقبي التسيير: في الحالة التي تشكل فيها المراقبة الاجتماعية عنصر من مجموع نظام مراقبة التسيير.
- المسؤولين غير المركزيين: و هم مسيرو الوحدات الفرعية، الذين تقع بعض المسؤوليات المتعلقة بتسيير الأفراد تحت سلطتهم.
- إدارة الأفراد: الذين يقع على عاتقهم تسيير التعويضات و متابعة الكتلة الأجرية... الخ.

¹ Bernard MARTORY, Op.Cit, P 09.

المبحث الثالث: مراقبة التسيير الاجتماعي و نظم المعلومات.

مدخل: إن نظرية النظم ركزت على العلاقات بين عناصر النظام، و أثبتت مدى أهمية المعلومة في مساعدة المؤسسة في مواجهة الأنتروبيا، خاصة باعتبارها نظاما مفتوحا، وجوده مرهون ليس فقط بالموارد المالية و المادية و البشرية، بل كذلك بالموارد المعلوماتية. وبما انه من مهام مراقبة التسيير الاجتماعي السهر على أن تكون الوحدات المكونة للنظام في تناسق و تجانس، فإنها تقوم بتسيير المعلومات من خلال وضع و تنظيم نظم معلومات المنظمة بما يحقق القيادة الاجتماعية، و هذا بتوفير المعلومات الملائمة للمسؤولين ابتداء من مستوى الإدارة العليا إلى غاية المستوى العملي.

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات

قبل تقديم تعريف لنظام المعلومات، نقوم أولا بشرح محترزات التعريف و هذا كما يلي:

(1) - النظام: " مجموعة من العناصر المترابطة و المتناسقة تعمل مع بعضها البعض ضمن علاقات محددة و قنوات اتصال مخصصة من اجل تحقيق هدف محدد، من خلال استغلال المدخلات و معالجتها و إجراء بعض العمليات عليها لإنتاج المخرجات المفيدة".¹

يمكن أن يعرف كذلك انه مجموعة من الأجزاء التي ترتبط ببعضها و مع البيئة المحيطة بها، و هذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من اجل تحقيق أهداف النظام".²

و تتمثل خصائص النظام فيما يلي:³

- يؤثر ويتأثر بالمحيط؛

- النظام يبحث دوماً عن الاتزان Homeostasis. بمعنى يوجد مجال اتزان وهو يختلف عن التوازن Equilibrium الذي يكون في نقطة؛

- النظام الكلي ينقسم إلى أنظمة جزئية والتي تنقسم بدورها إلى أنظمة فرعية أصغر، أي كل نظام محتوى في نظام أكبر منه وهو ما يعرف بالاحتوائية البعدية. Dimension Recursion.

¹ إيمان فاضل السامرائي، هيثم الزعبي، "نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، 2004، ص30.

² كمال الدين مصطفى الدهراوي، سمير كامل محمد، "نظم المعلومات المحاسبية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص04.

³ ساحل فاتح، "دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظم المعلومات المحاسبية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص14.

(2) - المعلومة:

حسب R.REIX "المعلومة هي من يعطي لنا المعرفة، من يحسن رؤيتنا للعالم، من ينقص من حالة عدم التأكد".¹

" المعلومة تركز على بيانات ذات دلالة، و لها تأثير على إدراك (فهم) الفرد الذي يستقبلها".²

" المعلومة هي حقيقة، أو ملاحظة، أو واقعة تصنف و توسع في أفق المؤسسة".³

(أ) - اختلاف المعلومة عن البيان: البيانات هي أحداث خامة، غير مجمعة، و لم تخضع لأي تحليل، ففاتورة الشراء مثلا، تحتوي على مجموعة من البيانات المحاسبية، و التي ليست لها معنا في حد ذاتها، و لا تكسب معنا إلا بعد معالجتها في النظام المحاسبي الذي ينظمها في شكل خاص من اجل الاستجابة لاحتياجات المستعملين المعنيين.⁴

(ب) - اختلاف المعلومة عن المعرفة: المعرفة هي المعلومة المفهومة و المترجمة بالخبرة لدى المنفذين، و تقود إلى مهارة متكررة الحدوث أثناء القيام بالأنشطة.⁵ أي أنها امتزاج المعلومة بالخبرة والمهارات الإنسانية.

(3) - خصائص المعلومات:

من أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة نجد:⁶

(أ) - المعلومة يجب أن تكون موثوقة و ذات جودة: المعلومة ذات الجودة هي المعلومة التي تعطي وصفا جيدا عن الواقع، مع ذلك يبقى مفهوم الجودة صعب الإدراك، فيمكن اعتبار أن كل معلومة تسمح بالتصرف بشكل ايجابي هي ذات جودة. كذلك، المعلومة يجب أن تتميز بالثقة، والتي بدونها تكون عملية اتخاذ القرار عشوائية، ولكن الثقة لا تكفي وحدها لأنها لا تضمن أن القرارات المتخذة ستكون حتما جيدة.

¹ HADID NOUFEYL, "l'informatique de gestion de l'approche classique à l'approche objet", Article, revue des sciences Economiques de Gestion et de Commerce, Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, Université d'Alger , 2003, P 52.

² BOISSELIER Patrick, Op.Cit, P 52.

³ نجيب انطوان سامونا، محمد عبد الوهاب العزاوي، "المحاسبة الإدارية"، بغداد، 1979، ص21.

⁴ BOISSELIER Patrick, Op.Cit, P 52.

⁵ Delmond Marie-Hélène et autres, "Management des systèmes d'Information", Dunod, Paris, 2003, P 203.

⁶ BOISSELIER Patrick, Op.Cit, P 52.

(ب)- المعلومة يجب أن تتمتع بالوقئية: إن الاستفادة من المعلومة محدودة في مجال زمني، فكشف الأحوال الجوية المسائي المتعلق بالفترة الصباحية ليس له أي معنى.

(ج)- المعلومة يجب أن تكون كاملة شاملة: إن مفهوم المعلومة الكاملة يتضمن انه يجب أن نمتلك كل العناصر التي تسمح لنا باتخاذ القرار، كما أن هذه المعلومة يجب أن تكون ملخصة، فالتقرير الذي يحتوي على مائة صفحة، و يحتوي على كل البيانات لا يمكن أن يكون فعالا كتقرير ملخص في عشر صفحات، و فيه الشيء الأهم فقط، فتزويد الأشخاص بمعلومات كاملة يعني ترتيب و تنقيح هذه الأخيرة بصفة تعرض فيها الأشياء التي تنفع اتخاذ القرار.

(د)- المعلومة يجب أن تكون ملائمة: المعلومة الملائمة هي التي تسمح باتخاذ القرار لأنها مكيفة مع المشكل المطروح، فمثلا البيانات الإقليمية حول تطور سوق دباغة الجلود لا تهم الحرفي البسيط الذي يصنع و يبيع بعض الأدوات الجلدية في الأحياء السياحية. أخيرا، يجب أن تكون تكلفة الحصول على المعلومة اقل من العائد الذي تحققه.

(4)- نظام المعلومات:

" نظام المعلومات هو إطار يتم في ظله التنسيق بين الموارد (موارد بشرية و كمبيوتر)، لتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (معلومات) و ذلك لتحقيق أهداف المشروع".¹

" يعتبر نظام المعلومات بمثابة العصب المحرك للمؤسسة، حيث يساعد على تحقيق التكامل بين موارد المؤسسة من رأسمال و معدات و مواد لتحقيق الأهداف المرسومة و الحصول على كل المعلومات التي تبين للمسير أخطائه و كذلك التي تبين الخطوات اللائقة للتصحيح".²

(أ)- أهداف نظام المعلومات: أي نظام معلومات في أي مشروع له ثلاثة أهداف أساسية هي:³

- التزويد بالمعلومات المساندة لاتخاذ القرار؛

- التزويد بالمعلومات المساندة للعمل اليومي الروتيني؛

- التزويد بالمعلومات اللازمة عن مدى تحقيق الإدارة لمسؤولياتها.

¹ كمال الدين مصطفى الدهراوي، سمير كامل محمد، مرجع سبق ذكره، ص15.

² حديد نوفيل، حديد رتيبة، "أهمية نظم المعلومات الإدارية و النظم المساعدة على اتخاذ القرار في تحسين أداء المؤسسة"، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 09، 2003، الجزائر، ص 61.

³ كمال الدين مصطفى الدهراوي، سمير كامل محمد، مرجع سبق ذكره، ص17.

(ب) - خصائص نظام المعلومات:¹

- لا يقتصر نظام المعلومات على الوسائل المحاسبية فقط، بل يحتوي على مجموعة أوسع من الموارد، كل موارد المؤسسة يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار؛
- يجب توفر التنسيق عند استعمال هذه الموارد وإدماجها في المؤسسة؛
- يشمل حالة تقنية (وسائل المعالجة) وتنظيمية (إجراءات وطرق التنفيذ)؛
- يعكس سيورة من التطورات المرتبطة بدناميكية تنمية المؤسسة.

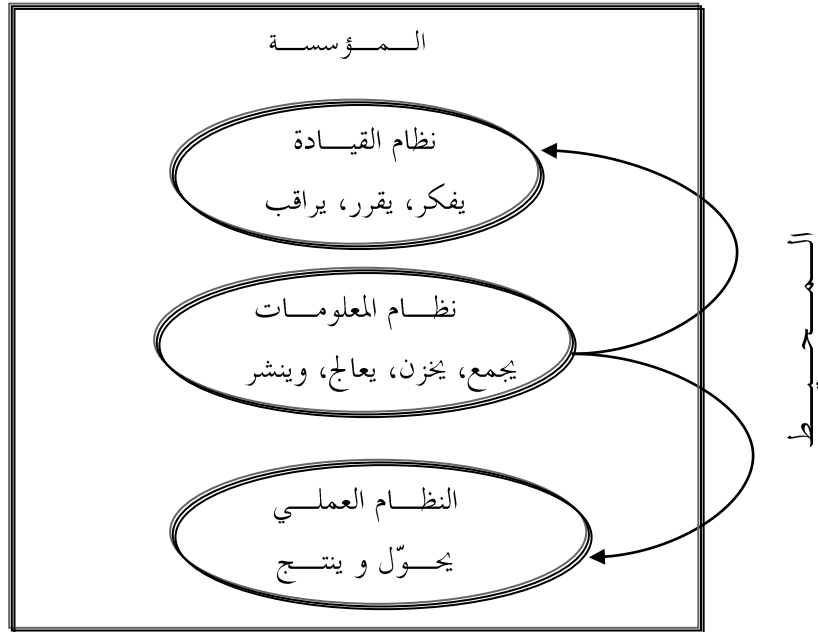
(ج) - مكانة نظام المعلومات في المؤسسة:² من وجهة نظر التقارب النظامي: نظام المعلومات هو

جزء من الأنظمة التي تشكل المؤسسة، نظام المعلومات هو نموذج للحقيقة التنظيمية يتوسط: < من جهة، النظام العملي: والذي يتحرك حسب القرارات التي تنتقل إليه على شكل تدفقات من أجل إنتاج منتجات صادرة.

< من جهة أخرى النظام القيادي الذي يتخذ القرارات الدقيقة في المؤسسة تبعاً للمعلومات الداخلية والخارجية التي تصله ليعتثها إلى النظام العملي.

والشكل التالي يوضح مكانة نظام المعلومات في المؤسسة:

شكل رقم (5-I): الأنظمة الجزئية داخل المؤسسة



Source: Hadid Noufeyl, Op.Cit, P 53

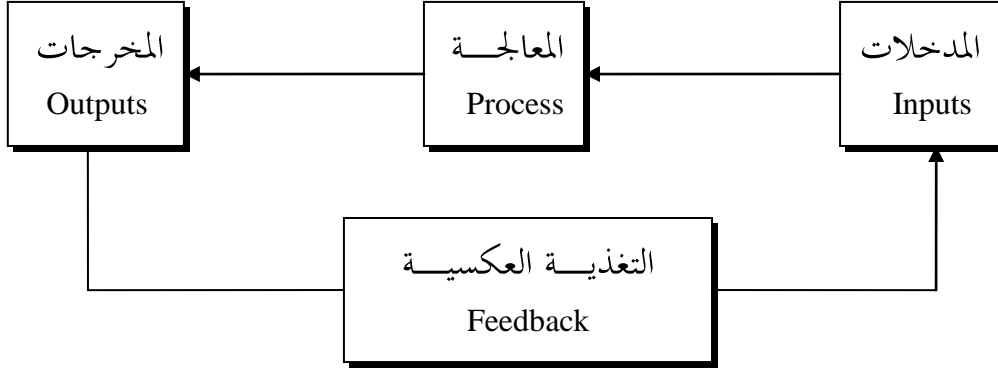
¹ ساحل فاتح، مرجع سبق ذكره، ص18.

² Hadid Noufeyl, "L'informatiques de gestion de l'approche classique à l'approche objet", Article, Op.Cit, P52-53

(د) - مكونات نظام المعلومات:

يتكون نظام المعلومات من المدخلات، المعالجة، المخرجات، التخزين، والتغذية العكسية كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (6-1): مكونات نظام المعلومات



المصدر: ساحل فاتح، مرجع سبق ذكره، ص17.

- 1- المدخلات: هي العناصر التي تدخل في عملية المعالجة، نحصل عليها عن طريق عملية التجميع، "و التي تهتم بجمع البيانات المتمثلة في الأحداث و الوقائع من البيئة المحيطة بالمشروع، وهذه البيانات تتأثر بطبيعة أهداف المشروع و طبيعة المخرجات المطلوبة"¹.
- 2- التخزين: و تختص هذه العملية بتخزين البيانات في حالة عدم استخدامها مباشرة، و الحفاظ عليها للاستخدام في المستقبل، أو لإجراء بعض العمليات عليها قبل إرسالها إلى متخذي القرارات.²
- 3- المعالجة: هي الجانب التقني للنظام و الذي يعني بإجراء تحويلات على المدخلات للوصول إلى مخرجات مفيدة، و غالبا ما تعتمد عملية المعالجة على الطرق الرياضية ، الإحصاء، الاحتمالات، بحوث العمليات، محاسبة التسيير... الخ.
- 4- التغذية العكسية: تعمل التغذية العكسية على تقييم النتائج، كما أنها تساهم في تعديل عمليات النظام لتتوافق مخرجاته مع الأهداف، أي أنها تفيد متخذ القرار في الدورة التالية.

¹ كمال الدين مصطفى الدهراوي، سمير كامل محمد ، مرجع سبق ذكره، ص53.

² نفس المرجع السابق، ص53-54.

المطلب الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية.

(1) - تعريف نظام معلومات الموارد البشرية:

يعرف بأنه " تركيبة من الأفراد و المعدات و الإجراءات، و المصممة بغرض تجميع و تنقية و تحليل و تقييم و توزيع معلومات دقيقة و سريعة لأغراض المتابعة و اتخاذ القرارات في كافة المجالات المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة".¹

" يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية احد التطبيقات الخاصة لقواعد المعلومات الالكترونية و البرامج الجاهزة و التي تستهدف تحقيق الكفاءة و الفعالية في عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العصرية، و يجمع بين الأفراد و الأجهزة و الإجراءات و البيانات و المستخدمين".²

(2) - أغراض تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية:

إن الغرض من تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية هو تزويد المستخدمين بالمعلومات التي يحتاجونها، سواء كانوا مسؤولي تخطيط القوى العاملة، أو مسؤولي التدريب، أو التوظيف، أو المدراء التنفيذيين، و هذه النظم لا تكتم فقط بالمعلومات المتعلقة بدوران العمل ، أو الغيابات، أو المكافآت، بل تتعداها إلى مجالات أكثر أهمية، و المتمثلة في:³

- إعداد الخطط و الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة؛

- التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية؛

- تخطيط المسارات الوظيفية و مسارات الترقية؛

- تحليل الاحتياجات التدريبية؛

- تقييم سياسات و ممارسات و برامج الموارد البشرية؛

- إعداد بعض التقارير الخاصة بإدارة العنصر البشري؛

- تدعيم الأنشطة اليومية لإدارة العنصر البشري مثل تسجيل ساعات العمل و الغياب.

¹ جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، 2003، ص 530.

² لمن علوطي، "اثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على إدارة الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008-2009، ص153.

³ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص531.

- (3) - مكونات نظام معلومات الموارد البشرية: يتكون من ثلاثة عناصر أساسية، وهي:¹
- (أ) - المدخلات: و تمثل مجموع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية التي ستتم معالجتها لجعلها صالحة للاستخدام ، فهي تمثل المادة الخام بالنسبة لعمل نظام المعلومات، و من هذه البيانات:
- بيانات ذاتية العاملين: وتشمل على تاريخ التعيين، تاريخ الترقيات، تاريخ العلاوات... الخ؛
 - بيانات السيرة الذاتية: وتشمل على الاسم، العنوان، رقم الهاتف، الحالة العائلية... الخ؛
 - بيانات الحالة الصحية: و تشمل الأمراض التي ألمت بالفرد، الإجازات المرضية؛
 - بيانات تقييم الأداء: و تشمل نقاط القوة و الضعف في أداء الفرد، مدى تطور و تحسن أداءه؛
 - بيانات التدريب: البرامج التدريبية التي أداها الفرد، و البرامج المقترحة خلال حياته الوظيفية.
- و تتطلب عملية جمع البيانات، و إدخالها إلى الحاسب الآلي للمعالجة تحديد ما يلي:
- من يجمع البيانات؟ متى يتم جمعها؟ كيف يتم جمعها؟ كيف يتم إدخالها للحاسب الآلي، يدويا، أم عن طريق النسخ، أم إدخال الوثيقة ذاتها ليقرأها الحاسب و يخزن بياناتها؟
- (ب) - المعالجة الآلية للبيانات (المدخلات): بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي الذي يحتوي على نظام المعلومات المعالج، تتم معالجة هذه البيانات الكترونيا، و إضافتها إلى قاعدة المعلومات الموجودة و المخزنة في الحاسوب من اجل الحفظ، و تكون المعلومات المخزنة مصنفة و مبنية و مرتبة في ملفات و ذلك بدقة عالية، حيث تتم هذه العملية بسرعة فائقة تكون بعدها المعلومات جاهزة للاستخدام.
- (ج) - المخرجات: و هي نتائج المعالجة و أشكال المعلومات المختلفة التي تنتج عن عمليات النظم، كالمخططات، و الرسومات، وقوائم المعلومات، و تقارير الموظفين، و الجداول و اللوائح.²
- (4) - نماذج استخدام نظام معلومات الموارد البشرية:
- يتم استخدام نظام معلومات الموارد البشرية وفق احد الاتجاهات الثلاثة التالية:³
- (أ) - استخدام مركزي: بموجب هذا الاتجاه، لا يحق لأي فرد الدخول إلى النظام للحصول على أية معلومات يريدونها إلا بعد الحصول على تصريح مسبق من جهة أو أكثر صاحبة الحق بالمنح.

¹ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي"، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص 157، بتصرف.

² لمن علوطي، مرجع سبق ذكره، ص 156.

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 133.

(ب) - استخدام لا مركزي مطلق: بموجب هذا الاتجاه، يحق الدخول إلى النظام و الحصول على المعلومات لأي شخص يعمل في المنظمة، و يتبع هذا الأسلوب بشكل خاص في المنظمات التي لها فروع في مناطق جغرافية متعددة.

(ج) - استخدام لا مركزي نسبي: نظرا لسرية بعض المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية و التزام المنظمة بهذه السرية و عدم تعريضها للمسؤولية في نشر هذه المعلومات، يحجب عادة الحصول على هذه المعلومات الشخصية، حيث لا يمكن الحصول عليها إلا بإذن مسبق، و وفق إجراءات أمنية محددة أهمها ما يلي:

- تحديد نوعية المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها؛

- تحديد من له الحق في الدخول للنظام؛

- تحديد الجهة التي يحق لها منح التصريح بالدخول للنظام؛

- تحديد المعلومات المصرح الحصول عليها بدون إذن.

(5) - خطوات تطوير نظام معلومات الموارد البشرية:¹

إن عملية تطوير نظام معلومات خاص بالموارد البشرية يمكن أن يشمل كل وظائف إدارة الموارد البشرية، كما يمكن أن يكون جزئيا فيختص بأحد الوظائف أو الأنشطة كال تدريب، تخطيط الموارد البشرية، و يفضل الاعتماد على فريق يتكون من خبراء في نظم المعلومات وأشخاص ذوي خبرة في مجال الموارد البشرية، و تتم عملية التطوير في أربعة مراحل كما يلي:

(أ) - مرحلة التحليل: و تهدف إلى تحديد نوعية البيانات و التقارير التي يحتاجها المستخدم للنظام، و لتحقيق ذلك يجب توجيه التساؤلات التالية:

- ما هي أهداف و نطاق المشروع المقترح؟

- ما هي نوعية البيانات، و كيف سيتم تجميعها و تبادلها عبر الإدارات الوظيفية المعنية بالنظام؟

- ما هي مجالات استخدام المعلومات المتولدة عن طريق النظام؟

(ب) - مرحلة التصميم: في هذه المرحلة، يتمثل الهدف في تصميم هيكل النظام في ضوء تحليل الاحتياجات، أو تطوير البرامج الجاهزة التي يمكنها تلبية الاحتياجات و تشغيل البيانات. إن القرار الخاص بشراء نظام أو برنامج جاهز أو تصميم برنامج داخليا يتوقف على عدة عوامل أهمها:

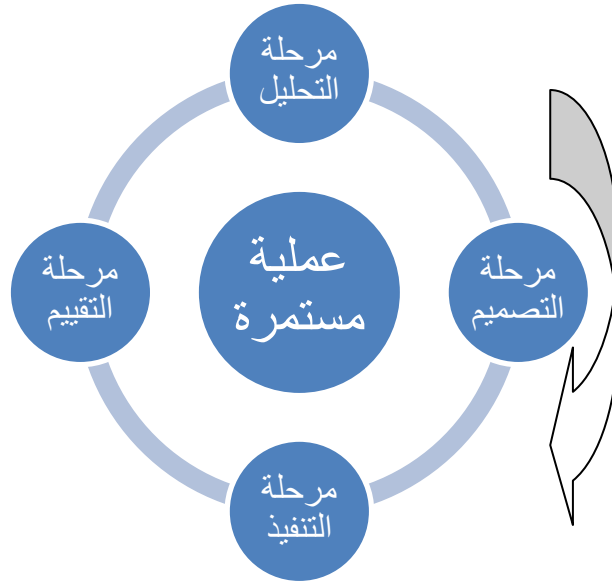
¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 537-542، بتصرف.

امتلاك المنظمة لمبرمجين ذوي كفاءة عالية، درجة توافق البرامج الجاهزة مع متطلبات المنظمة، تكاليف الصيانة، مدى القدرة على تطوير النظام مستقبلا. بصفة عامة، يجب مقارنة تكاليف تصميم النظام داخليا بتكلفة الحصول عليه من الخارج.

(ج) - **مرحلة تنفيذ النظام:** و تمثل أهم مرحلة، حيث تعكس مدى إقبال العاملين، المديرين، والفئات الأخرى المهتمة باستخدام النظام. بالرغم مما يحققه تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية من نتائج ايجابية إلا انه قد يلقي بعض المقاومة من قبل العاملين، هذه المقاومة يمكن الحد منها عن طريق تزويد المستخدمين بمعلومات حول مزايا النظام الجديد، و تدريبهم على استخدامه، أو الإحلال التدريجي للنظام الجديد. بصفة عامة، يجب على مسؤولي إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين التعاون في تطوير الهيكل الجديد بما يساعد على زيادة الإنتاجية و تحسين الخدمات وخفض التكاليف.

(د) - **مرحلة تقييم النظام:** يمكن التحقق من مدى فعالية نظام معلومات الموارد البشرية الجديد من خلال عدة مؤشرات مثل: وفورات الوقت و التكلفة، مدى التحسن في عملية اتخاذ القرار وخدمة العملاء، مدى الحصول على معلومات تفصيلية بشأن سياسات الموارد البشرية، و من خلال نتائج التقييم يمكن إدخال تحسينات مستمرة عليه لزيادة فاعلية أداءه. و فيما يلي شكل توضيحي لمختلف هذه المراحل:

شكل رقم (7-I): عملية تطوير نظام معلومات الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطالب.

(6) - تطور نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته ببرمجية تخطيط موارد المؤسسة¹ (ERP): إن التوسع في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة و انخفاض تكلفة الأجهزة الحاسوبية زاد من استخدام وتطوير نظام معلومات الموارد البشرية، و من أهم التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الخاصة بالموارد البشرية ما يلي:²

- متابعة تطورات الأجور؛
- إدارة الوقت و الأنشطة؛
- الموازنة الاجتماعية؛³
- محاكاة على وضعية الكتلة الأجرية (مثل برنامج Massal 2)؛
- متابعة الأنشطة التدريبية؛
- متابعة تطور المسارات الشخصية للموظفين؛
- محاكاة حوادث العمل المحتملة؛
- تسيير ملفات المرشحين للتوظيف.

في الواقع، نظام معلومات الموارد البشرية هو نظام فرعي من نظم المعلومات الإدارية (MIS)⁴، و بما أن النظرة الحديثة لنظم المعلومات ترى انه كلما زاد التكامل بين نظم المعلومات فان عملية اتخاذ القرار تتحسن (و التي هي محور مراقبة التسيير)، فان نظم المعلومات الإدارية تطورت وترابطت فيما بينها وأصبحت تعرف بنظم المعلومات المتكاملة (و التي من أشهرها ERP)، وهي عبارة عن نظم معاملاتية⁵ تقوم بإنتاج المعلومات، ولكنها لا تساهم في اتخاذ القرارات شبه المهيكلة و غير المهيكلة⁶.

يمكن تعريف برمجية تخطيط موارد المؤسسة بأنها "عبارة عن برامج مدمجة، ضخمة جدا، هدفها تركيز و تحليل مجموع تدفقات معلومات المؤسسة. واقعا، هذه البرامج المدمجة تسمح بتجنب

¹ Entreprise Ressources Planning

² لمين علوطي، مرجع سبق ذكره، ص 164-165.

³ Bilan social

⁴ Management Information System

⁵ Les systèmes transactionnels

⁶ سيتم التطرق للنظم المساعدة على اتخاذ القرار في المبحث الموالي.

تكرار التسجيلات و هذا بتركيز المعلومة في قاعدة بيانات، و بإعادة توزيعها بشكل ملائم لاحتياجات المسؤولين والعاملين".¹

من بين الوظائف المهمة التي يقوم بها ERP:²

- يضمن للمستعملين وحدة المعلومات (موحدة) عن طريق توفر التكامل في هيكل قاعدة المعطيات ابتداءً من كل وظائف المؤسسة؛

- تحديد مستمر للمعلومات في كل وظائف المؤسسة؛

- يوفر طرائق تتركز على ضمان الوضوح التام لعمليات التسيير؛

- يغطي وظيفة أو فرعاً في التسيير، أو كل نظام المعلومات في المؤسسة.

إن برمجية تخطيط موارد المؤسسة تسهل عمل مراقب التسيير، لأنها تحرره من العمليات الجارية والمتكررة، وبالتالي يتسنى له الوقت أكثر للتنظيم ومساعدة المسؤولين في تحليل الانحرافات واتخاذ القرارات، ومن جهتها تساهم مراقبة التسيير بوضع مناهج التسيير التي تشتغل فيها برمجية تخطيط موارد المؤسسة (ERP).

إن مراقبة التسيير الاجتماعي تسهر على أن تكون كل النظم التي تضعها (أدواتها) في علاقة

منتظمة مع برمجية تخطيط موارد المؤسسة، أي أنها تقوم بدمج و ربط كل من نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية، و المحاسبة التحليلية الاجتماعية، و لوحة القيادة الاجتماعية، و الموازنات التقديرية مع نظم المعلومات في المؤسسة.

كذلك، نجد أن برمجية تخطيط موارد المؤسسة لا تسمح فقط " بتكامل التطبيقات على مستوى المؤسسة فقط، بل يتعدى ذلك إلى خارج المؤسسة لسماعها بربط المؤسسة بشركائها و مجموع

المتعاونين الخارجيين عبر الاكسترنات، بالإضافة إلى الربط و التنسيق بين المؤسسات الموردة انطلاقاً من برمجية SCM³ و المؤسسات الزبونة انطلاقاً من برمجية CRM⁴ في الأسواق الالكترونية"⁵. و الشكل التالي يوضح ذلك:

¹ BOISSELIER Patrick, Op.Cit, P 68.

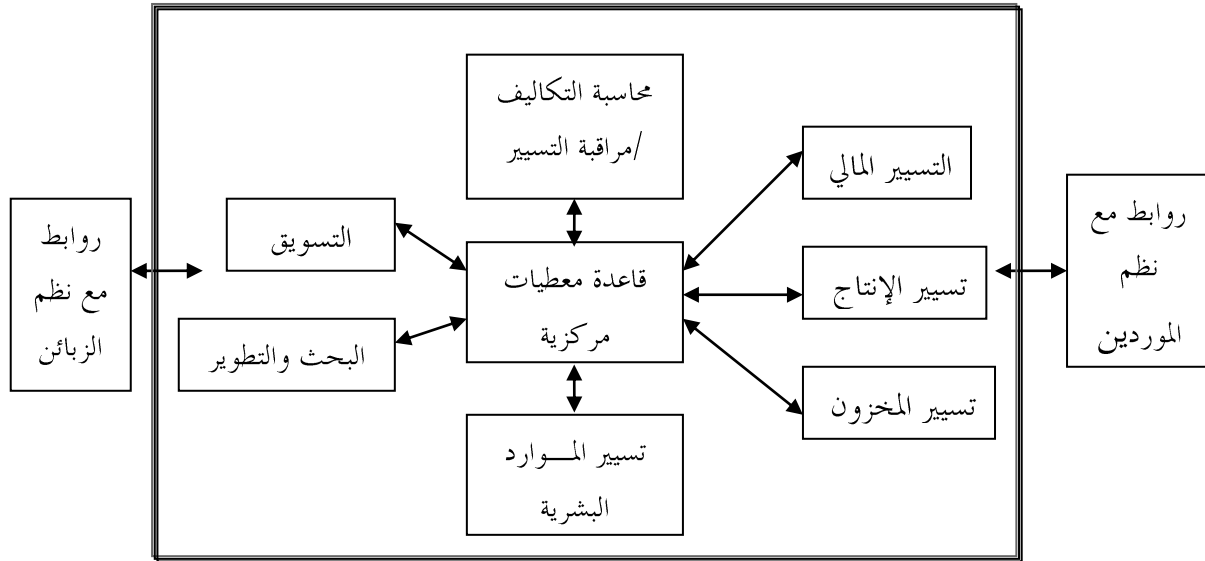
² ساحل فاتح، مرجع سبق ذكره، ص52.

³ Supply Chain Management

⁴ Customer Relationship Management

⁵ حديد نوفيل، "تكنولوجيا الانترنت و تأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي"، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2006-2007، ص 153.

شكل (I-8): برمجية تخطيط موارد المؤسسة ERP



Source: GIRAUD François et autres, "contrôle de gestion et pilotage de la performance", Gualino éditeur, Paris, 2004, P 355.

المطلب الثالث: المجالات التطبيقية لنظم معلومات الموارد البشرية.

تتنوع المجالات التي تستخدم فيها إدارة الموارد البشرية أنظمة المعلومات لتحسين و رفع الأداء، و فيما يلي شرح موجز لمختلف هذه المجالات:¹

- (1) - **نظام معلومات الاستقطاب:** يوفر هذا النظام قائمة بالوظائف الحالية في المنظمة، مسمياتها، و تعريف كل منها، و المزايا الوظيفية المحددة لها، حيث يمكن لمن يريد التقدم لطلب التوظيف الحصول على هذه المعلومات عن طريق الحاسب مباشرة.
- (2) - **نظام معلومات المتقدمين لطلب التوظيف:** هذا النظام عبارة عن قاعدة معلوماتية تحفظ فيها المعلومات الأساسية المتعلقة بكل شخص تقدم بطلب توظيف في المنظمة، و يمكن من خلال قاعدة المعلومات هذه اختيار الأفضل و طلبه لدخول الاختبارات، و عمليات الفحص للتأكد من مدى صلاحيته للتعيين.

- (3) - **نظام معلومات الاختيار:** يشتمل هذا النظام الفرعي على معلومات تتعلق بأنواع المقابلات التي ستجرى مع المتقدمين للتوظيف، وكذلك أنواع الاختبارات التي سيدخلونها و مواعيدها و كيفية التقدم إليها و نتائجها، و يمكن الحصول على نتائج الاختبارات عن طريق الحاسب الآلي. و قد استخدمت بعض المنشآت الأنظمة الذكية لإجراء الاختبارات للمتقدمين للتوظيف، و تعطيمهم

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

النتيجة مباشرة بعد انتهاء الاختبار، ولقد خفض هذا النظام وإلى حد كبير من تكاليف وزمن عمليات الاختيار في المنظمة.

(4) - نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية:¹

يوجد نوعان من تطبيقات الحاسب في مجال تخطيط الموارد البشرية و هما: تخطيط الإحلال الوظيفي و التنبؤ بالعمالة، و يتمثل الغرض من تخطيط الإحلال الوظيفي في ضمان توفر العاملين الذين يمكنهم شغل المراكز الخالية نتيجة تحريك بعض فئات العمالة بسبب الإحالة إلى المعاش أو الترقية أو النقل أو الإعارة أو التسريح أو توسيع النشاط، أما التنبؤ فيتضمن تقدير عدد العاملين ذوي مهارات معينة قد تحتاجهم المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة بها مستقبلا.

و نظرا لان عملية تخطيط الموارد البشرية تنطوي على عمليات حسائية مثل معدل دوران العمال، معدلات النمو، سياسات الترقية، فان تطبيقات تخطيط الموارد البشرية عادة تتطلب تصميم برامج خاصة مقارنة بتطبيقات الحاسب في المجالات الأخرى، و تستلزم ميكنة عملية تخطيط الموارد البشرية استخدام العديد من الملفات مثل: ملف التوظيف، ملف معدلات دوران العمل، ملف معدلات النمو، ملف أنماط الترقية. و تفيد معلومات هذه الملفات في إعداد و توصيف قوة العمل و تحليل ديناميكية العمالة، وفيما يلي شرحا مختصرا لهذين الجانبين:

- **توصيف قوة العمل:** للتعرف على موقف العرض والطلب المستقبلي على العمالة من الضروري تحليل الخصائص والسمات المميزة لقوة العمل الحالية. ويمكن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية لإعداد تقارير تحتوي على معلومات بشأن توصيف قاعدة العمالة من حيث النوع، السن، الخبرة لإعداد الموظفين في كل فئة وظيفية.

- **تحليل ديناميكية قوة العمل:** يتضمن هذا الجانب تحليل حركة العاملين عبر الزمن، و يستند هذا التحليل إلى بيانات الترقية و النقل و دوران العمل. من ناحية أخرى، يمكن استخدام بيانات ديناميكية قوة العمل في التعرف على تأثير سياسات التسريح أو التقليل أو الاستقطاب على هيكل قوة العمل المستقبلية، و يوفر تحليل ديناميكية قوة العمل ما يلي:

◀ عدد الموظفين أو المنقولين، أو المرقيين الجدد في كل فئة وظيفية أو وحدة تنظيمية؛

◀ عدد الموظفين الذين تحتاجهم المنظمة في المستقبل؛

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 544-545.

◀ عدد الموظفين المتاحين داخل المنظمة لشغل وظائف مستقبلية بها.

تساعد معلومات اتخاذ توصيف قوة العمل المديرين في التعرف على النواحي المثالية و اتخاذ القرارات المناسبة بشأن:

- الإدارات أو الأقسام التي تحتوي على اكبر نسبة تركيز في العاملين ذوي السن المرتفع، ويقتربون من الإحالة للتقاعد؛

- نوعيات الوظائف التي يوجد بها عدد محدود من العاملين المؤهلين للترقية؛

- نوعيات الوظائف أو الوحدات الإدارية التي توجد بها مجموعات كبيرة من العاملين يفتقدون إلى المهارات الأساسية.

(5) - نظام معلومات تقييم الأداء:¹

تعمل المنظمات الحديثة على حفظ نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في نظام خاص محوسب، يساعدها في متابعة مراحل تطور أداء العاملين خلال حياتهم الوظيفية، و يمكنها من اتخاذ قرارات الترقية، و منح العلاوات و الحوافز، كما يساعدهم في معرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى تدريب لتلافي نقاط الضعف في أداءهم و تحديد الأفراد أصحاب الأداء الضعيف الذي لا جدوى من تحسينه و يستوجب الأمر الاستغناء عن خدماتهم.

(6) - نظام معلومات التدريب و التنمية:²

تستخدم تطبيقات نظم المعلومات بصفة أساسية في مجال التدريب للمساعدة في إدارة أنشطة التدريب مثل عمليات إعداد الموازنات، تقييم البرامج التدريبية، قيد الملحقين بالبرامج... الخ، و تشمل عناصر البيانات الهامة التي تتضمنها قاعدة المعلومات: البرامج التي تم تنفيذها، عدد الشهادات الممنوحة أو الأفراد الذين تم تأهيلهم، الخبراء الذين تم الاستعانة بهم، تكلفة النشاط التدريبي، الأماكن التي تم عقد البرامج بها... الخ. و يمكن استخدام قاعدة بيانات التدريب في اتخاذ القرارات بشأن الجوانب الرئيسية التالية:

◀ تحديد الاحتياجات التدريبية؛

◀ تحديد نوعيات البرامج ذات الأهمية الخاصة؛

◀ تحديد الأفراد المؤهلين للترقية أو النقل و تقييم فعالية التدريب.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

² جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 547.

و فيما يلي مثال عن موازنة التكوين:¹

جدول (I-I): نموذج موازنة التدريب كما يظهرها الحاسوب

الموازنة الإجمالية: 4500 دج

2500	1000	3500	المنهج التدريبي
600	—	600	التسهيلات
300	—	300	الطعام
100	—	100	السعر
3500	1000	4500	إجمالي

كما يمكن أن يعطي هذا النظام معلومات تفصيلية عن موازنة التكوين في شكل مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية، مثل: نصيب العامل الواحد من نفقات التدريب، الجهود المبذولة في التدريب، متوسط كلفة اليوم الواحد للتدريب، تطور موازنة التدريب... الخ.

(7) - نظام معلومات التعويضات و المزايا الوظيفية:²

تشمل أهم تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية في مجال التعويضات الجوانب الرئيسية التالية:

- ◀ إعداد قوائم الأجور و المرتبات؛
- ◀ تقييم الوظائف، أي تحديد الوزن النسبي للوظيفة و بالتالي مقابلها المادي؛
- ◀ مسح الأجور، أي التعرف على مستويات الأجور و المكافآت مقارنة بالمنافسين ؛
- ◀ مدى التغيرات المتوقعة في الرواتب نتيجة الترقية أو التميز في الأداء.

¹ لمن علوطني، مرجع سبق ذكره، ص 170.

² جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 547.

المبحث الرابع: مراقبة التسيير الاجتماعي كأداة مساعدة لاتخاذ القرارات.

مدخل: يعتبر H.Simon إدارة الأعمال هي اتخاذ القرار، و هذا لكون هذه العملية هي العمل الأساسي للمديرين، و قلب العملية التسييرية، لأنها عملية مستمرة، و تتغلغل في الوظائف الأساسية للإدارة، سواء التخطيط، أو التنظيم، أو الرقابة، أو التوجيه، و تنتشر في كل المستويات الإدارية، و يقوم بها كل مدير و تتعامل مع كل موضوع.

إن المبحث السابق بين لنا الشروط الأولية لاتخاذ أي قرار، و هذا من خلال وجود نظام معلومات فعال، و لكن وجود هذا النظام وحده لا يكفي، فلا بد لمراقبة التسيير أن تسمح، وبطريقة منهجية، باستغلال المعلومات الصادرة من النظام من اجل استخراج أحسن المعلومات المتعلقة بالمشكل المطروح، وكذلك مساعدة المسؤولين في تحليل المعلومات واتخاذ القرارات الصائبة.

المطلب الأول: تطور نظرية القرارات الإدارية و القرار الإداري.

1- تطور نظرية القرارات الإدارية:

1- مفهوم نظرية القرارات الإدارية: تعرف نظرية القرارات بأنها علم و فن صناعة القرار الإداري، الذي يتناول أسس و قواعد عملية اتخاذ القرار الإداري، و مبادئ صياغته و متابعة تنفيذه، و تقوم هذه النظرية على مدخل تحليلي كمي منظم و متناسق موضوعها عملية اتخاذ القرارات وفقا لمعايير و أهداف محددة مسبقا، غالبا ما تكون معايير و أهداف اقتصادية، و لتحقيق الكفاية في ذلك فإنها تعتمد على المنهج العلمي و تبتعد عن أسلوب الحدس و التخمين الذي ساد لفترة طويلة كمنهج في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.¹

يعتبر F.Taylor من الأوائل الذين حاولوا تطبيق المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرار عوضا عن الحكم الشخصي و التخمين، و لقد أشار P.Drucker إلى الأهمية الكبيرة التي حظيت بها عملية اتخاذ القرارات ابتداء من الخمسينيات.

ب- نظريات اتخاذ القرارات:

نتيجة تطور مفهوم اتخاذ القرار و أساليبه ظهرت عدة نظريات اهتمت بدراسة القرارات الإدارية، و هذه النظريات هي:

¹ كاسر ناصر المنصور، "نظرية القرارات الإدارية، مفاهيم و طرائق كمية"، دار حامد، الطبعة الأولى، 2000، ص15.

1- النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرارات (نظرية القرار الرشيد إلى غاية الربع الأول من ق20):¹

- تمثل هذه النظرية النموذج المغلق في اتخاذ القرار، و تقوم على الفرضيات التالية:
- أن يتمتع متخذ القرار بقدرات خاصة أهمها الرشد و المنطق، فيختار البديل الذي يحقق المنفعة القصوى بعد الأخذ في الحسبان كل البدائل المتاحة؛
- معرفة متخذ القرار بالنتائج المترتبة عن كل البدائل المتاحة، و ترتيبها حسب سلم الأفضليات وفق معايير محددة تكون مرتبطة بأهدافه و أهداف التنظيم ؛
- إن هذه النظرية ترى ضرورة المعرفقالكاملة لجميع الأهداف المراد تحقيقها في المنظمة.

1.1 - الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية:

- رفض فكرة أن المنظمة نظام مغلق بعيد عن تأثيرات البيئة الخارجية للمنظمة؛
- أهملت هذه النظرية الجانب الإنساني و ركزت على الجانب الفني في اتخاذ القرار، مما جعل فكرة القرار الرشيد غير صحيحة لان سلوك الإنسان يخضع لمجموعة من العوامل ؛
- الرشد مفهوم نسبي لا يؤدي دائما إلى القرار الأفضل بسبب خضوع متخذ القرار لعوامل مختلفة تحد من قدراته في اتخاذ القرار الرشيد؛
- إن وجود أهداف متناقضة، أحيانا، أمام متخذ القرار تجعل الرشد أمرا غير مضمون.

2- النظرية السلوكية في اتخاذ القرار:

- تمثل هذه النظرية النموذج المفتوح لاتخاذ القرار، و قامت هذه النظرية على الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية، و كان أهم روادها Herbert Simon الذي لاحظ قصور في مفهوم الرشد في اتخاذ القرار، و بين أن متخذ القرار لا يمكنه الوصول إلى الحل الأمثل، وهذا لعدة أسباب:²
- إن الحل الأمثل في فترة زمنية معينة قد لا يبقى كذلك في فترة زمنية أخرى؛
- إن بدائل العمل المتاحة أمام متخذ القرار قد تكون كثيرة، و إن اختياره لإحداها يتوقف على إمكاناته و قدراته في دراستها جميعا، و تحديد نتائجها و توفير الوقت اللازم لذلك؛
- مواجهة متخذ القرار الكثير من العوامل الداخلية و الخارجية التي لا يستطيع السيطرة عليها، أو لا يملك المعرفة بها أو القدرة على التنبؤ بها.

¹ نفس المرجع السابق، ص 17-18، بتصرف.

² نفس المرجع السابق، ص 19.

1.2- مفاهيم H.Simon في القرارات:

لقد أكد H.Simon على الأخذ بمعيار نوعي إلى جانب المعيار الاقتصادي في مفهوم الرشد لجعله أكثر واقعية، و لهذا فقد فرق بين الرشد من ناحية سلوك الأفراد و من الناحية التنظيمية، وقسم صور الرشد إلى:¹

أ- الرشد الموضوعي: وهو يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة في حالة معينة، ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها.

ب- الرشد الشخصي: يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة، بعد أخذ القيود والضغوط التي تحد من قدرة المسير (الإداري) Manager على المفاضلة والاختيار بعين الاعتبار.

نشير إلى أن H.Simon أيد الرشد الشخصي بعكس النظرية الاقتصادية التي أيدت الرشد الموضوعي، كما انه استبدل مفهوم الرجل الاقتصادي بالرجل الإداري.

2.2- نموذج H.Simon في اتخاذ القرارات:

لقد قدم H.Simon نموذجا في اتخاذ القرار و عرفه بالنموذج الإداري ، و وصف الرجل الإداري بعدم قدرته على الحصول على بديل مثالي بسبب عدم وجود المعلومات الكافية لديه، و لهذا فهو يبحث عن بديل مقبول ضمن ما يتوافر لديه من معلومات، فهو يعتمد على كل من الرشد المحدود و الإمكانيات المتاحة.

(2) - مفهوم القرار الإداري:²

القرار الإداري عند Tannenbaum, Weshler, and Massarik يعني: "الاختيار الحذر و الدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية".

و يعرفه Nigro بأنه "الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين".

(أ) - عناصر القرار الإداري:³ يتكون القرار الإداري من العناصر التالية:

- القرارات البديلة و المتمثلة بمجموعة البدائل التي تشكل حولا بديلة للمشكلة المطروحة.

- حالات الطبيعة و المتمثلة بالظروف المحتملة الوقوع و التي تؤثر على البدائل المتاحة و نتائجها.

¹ بن نافلة قدور، "دور بحوث التسويق في اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000، ص 14.

² نواف كنعان، "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق"، مكتبة دار الثقافة، الطبعة الأولى، 2003، ص 83.

³ كاسر ناصر المنصور، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- النتائج و المتمثلة بالعوائد المترتبة على كل بديل متاح و التي تتحقق في ظل حالة الطبيعة.
- متخذ القرار (الرجل الإداري).

(ب)- أنواع القرارات الإدارية:

- تختلف القرارات الإدارية باختلاف الزوايا التي ينظر منها إلى هذه القرارات، و هذا كما يلي:
- 1- تصنيف القرارات من وجهة نظر علماء القانون الإداري: و تختلف حسب الاعتبارات التالية:
 - 1.1 - من حيث تكوين القرار: و ينقسم إلى قرارات بسيطة، وقرارات مركبة.
 - 1.2 - مدى القرار و عموميته: و ينقسم إلى قرارات تنظيمية، وقرارات فردية.
 - 1.3 - آثار القرار على الأفراد: و ينقسم إلى قرارات ملزمة وواجبة، وقرارات غير ملزمة.
 - 1.4 - قوة القرار و مدى خضوعه لإعادة النظر: و ينقسم إلى قرارات أولية، وقرارات قطعية.
 - 1.5 - شكل القرار و إجراءات اتخاذه: و ينقسم إلى قرارات مكتوبة أو شفوية، وقرارات صريحة أو ضمنية.

2- تصنيف القرارات من وجهة نظر علماء الإدارة: و تختلف حسب الاعتبارات التالية:

- 1.2 - وفقا للوظائف الأساسية للمنظمة:
 - قرارات تتعلق بالإنتاج: حجم الإنتاج، كمي المخزون، موقع المصنع، حجم المصنع.
 - قرارات تتعلق بالمبيعات: تحديد الأسواق، موقع مكاتب البيع، تغليف المنتجات.
 - قرارات تتعلق بالتمويل: الهيكل المالي، شروط الائتمان، مقدار رأس المال العامل.
 - قرارات تتعلق بالأفراد: مصادر الحصول على القوة العاملة، أساليب الاختيار، التدريب.
- 2.2 - وفقا لمستوى القرار: أول من أشار إلى هذا التقسيم هو R. Anthony سنة 1965 كما يلي:
 - القرار الاستراتيجي: و هي القرارات المتخذة من الإدارة العامة، و تتعلق بالأحداث الجديدة و التخطيط للمستقبل، مثل طرح منتج جديد، توسع خارجي.
 - القرار التكتيكي: و هي القرارات المتخذة من الإطارات الوسطى (إعداد برنامج إنتاج يتعلق بالمنتج الجديد).
 - القرار العملي: و هي القرارات المتخذة في المستوى القاعدي (حل المشاكل اليومية).

¹ جميل احمد توفيق، "إدارة الأعمال"، دار النهضة العربية، بيروت، ص108-110، بتصرف.

² BOISSELIER Patrick, Op.Cit, P 83.

و بالنسبة إلى فيما إذا كان R.Anthony أو Ansoff أول من أشار إلى هذا التقسيم، فقد وضع Cuendet.G أن R.Anthony هو أول من قام بذلك، و تبني Ansoff تقسيمه، و لكنه شرحه بطريقة أفضل.

إذا تمعنا في تقسيم R.Anthony نجده صحيح فقط إذا كان تقسيم النظام بشكل هرمي أي (مستوى المسؤولية)، أما في حالة التقسيم حسب الوظائف فنجد انه بإمكان الشخص الواحد اتخاذ قرارات في المستويات الثلاثة.

و لإثراء هذا التقسيم، قام J.-L.Le Moigne في سنة 1974 بتعويض المصطلحات السابقة بما يلي:¹
- الضبط Regulation للمستوى العملي أو مستوى الاستغلال، يسمح بالقيام بالمهام المحددة بصفة فعالة وكفاءة.

- القيادة Pilotage لمستوى المراقبة، وبالأخص مراقبة التسيير؛

- التخطيط Planning لمستوى القرارات الإستراتيجية أين تحدد الأهداف الرسمية، وتحدد السياسات وتحدد الموارد المستعملة.

و بالتالي نلاحظ أن J.-L.Le Moigne قد أزال الغموض عن تقسيم R.Anthony الذي اقل ما يقال عنه انه تقسيم عسكري.

3.2- القرارات المبرمجة و القرارات غير المبرمجة: قسم Koontz و زملائه القرارات إلى نوعين:²

- القرارات المبرمجة: و التي تتوافق مع الوضعيات المتكررة التي تمكن من وضع قواعد لهذه القرارات لاستخدامها في المستقبل.

- القرارات غير المبرمجة: و التي تشكل جواب خاص بوضعيات فريدة و جد خاصة، و التي لها تأثير على المنظمة. هذا النوع من القرارات يمكن أن يكون مهيكلا أو نصف مهيكلا، فالقرار المهيكلا يكون في الوضعيات التي يحدد فيها المشكل بوضوح، و يمكن اللجوء إلى أدوات تفكير معروفة، فمثلا إذا تاه شخص في رحلة بحرية (قرار غير مبرمج) فيمكنه استخدام البوصلة، هذا إذا أحسن استخدامها. في الجانب المعاكس، نجد القرار غير المبرمج الذي يلجئ إلى الحدس و التخمين، أو حتى إلى الصدفة من اجل حل المشكل المطروح.

¹ ساحل فاتح، مرجع سبق ذكره، ص100.

² BOISSELIER Patrick, Op.Cit, P 84.

4.2- تصنيف القرارات حسب حالات الطبيعة:¹

- حالات الطبيعة Sates of nature هي الأحداث المتوقع حدوثها وهي تخرج عن سيطرة متخذي القرار، ويصنف Simon & March القرارات حسب حالات الطبيعة إلى ثلاثة أصناف هي:
- **القرارات في حالة التأكد:** حالة التأكد هي حالة المعرفة التامة والدقيقة للحدث المتوقع وبتائج كل من الإجراءات البديلة والافتراض الضمني أن متخذ القرارات على دراية تامة بالمستقبل.
 - **القرارات في حالة المخاطرة:** تقوم حالة المخاطرة على افتراض أنه لا يمكن لمتخذ القرار التنبؤ بدقة بالحدث المعين المنتظر وقوعه، بل يقوم بتكوين توزيع احتمالي للأحداث المتوقعة.
 - **القرارات في حالة عدم التأكد:** في حالة عدم التأكد يتعذر التنبؤ بالأحداث المتوقعة للإجراءات البديلة، حتى ولو في إطار احتمالي، وغالبا ما يلجأ مديرو المؤسسة إلى الاعتماد على خبراتهم الشخصية، والتي تتأثر بما إذا كانوا يميلون إلى التشاؤم أو التفاؤل.

المطلب الثاني: عملية اتخاذ القرارات.

(1) - تعريف عملية اتخاذ القرار:

يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها " الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر".²

(2) - العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:³

- (أ) - **عوامل البيئة الخارجية:**
 - الظروف الاقتصادية و المالية السائدة في المجتمع؛
 - التطورات التكنولوجية و القاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية؛
 - الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين و الموردين و المستهلكين؛
 - العوامل التنظيمية و الاجتماعية و الاقتصادية مثل النقابات و التشريعات و القوانين الحكومية؛
- (ب) - **عوامل البيئة الداخلية:**

و تتمثل في العوامل التنظيمية و خصائص المنظمة و هي عوامل كثيرة نذكر أهمها كما يلي:

¹ ساحل فاتح، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

² جميل احمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 104.

³ كاسر ناصر المنصور، مرجع سبق ذكره، ص 36-37، بتصرف.

- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد، و الإدارات، و الأقسام؛
- درجة المركزية، و حجم المنظمة، و درجة انتشارها الجغرافي؛
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة ؛
- مدى توفر الموارد المالية و البشرية و الفنية للمنظمة؛
- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

ج- عوامل شخصية و نفسية:

- عوامل نفسية: و هذه العوامل تتشعب فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص و منها ما يتعلق بالحيط النفساني المتصل به و أثره في عملية اتخاذ القرار، و خاصة في مرحلة اختيار البدائل من مجموعة البدائل المتاحة.
- عوامل شخصية: تتعلق بشخصية متخذ القرار و قدراته، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية التي تطورت مع الفرد قبل وصوله إلى التنظيم، و عليه تعتبر عمليات اختيار الأفراد و تدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة.
- بالإضافة إلى العوامل السابقة، نجد هناك عوامل أخرى مثل تأثير عنصر الزمن، أهمية القرار، و التردد في اتخاذ القرار.

3- مسار اتخاذ القرار (نموذج Intelligence, Modélisation, Choix):

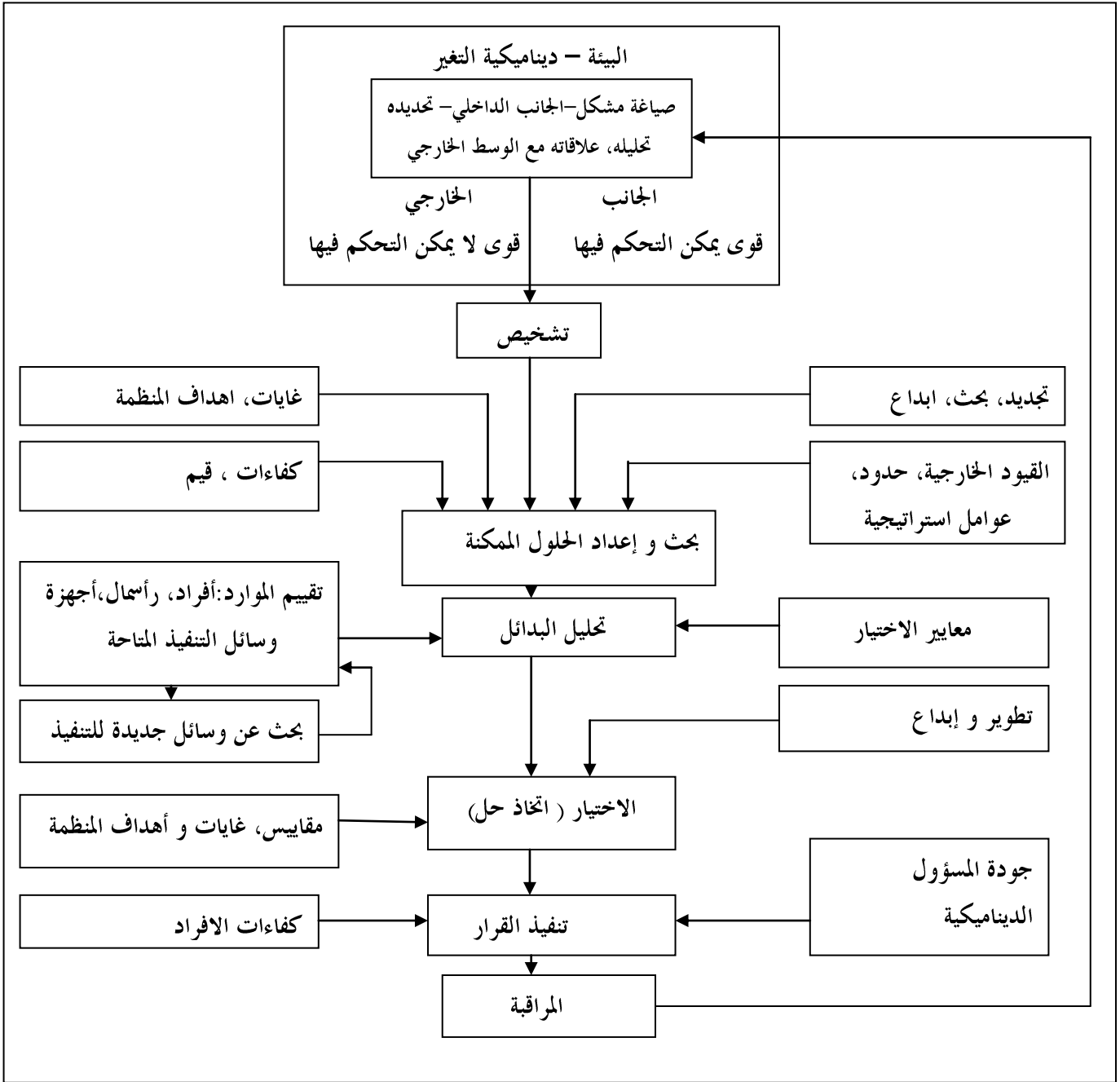
- قسم H.Simon مسار القرار إلى ثلاثة مراحل:¹
- تحديد المشكل الذي يبرر القرارات التي ستتخذ؛
- تعداد الحلول الممكنة و الأعمال المرتقبة؛
- الاختيار.

المرحلة الأولى هي مرحلة الاستعلام Intelligence ، أي استكشاف الحيط و فهمه، لكي يتم تحديد الوضعيات التي تحتاج إلى اتخاذ القرار، أما المرحلة الثانية فتركز على إيجاد، و تحليل، و تطوير الحلول المرتقبة، أما المرحلة الثالثة، فتمثل مرحلة انتقاء حل من بين الحلول السابقة.

¹ BOISSELIER Patrick, Op.Cit, P 81.

و الشكل التالي يوضح بالتفصيل المراحل السابقة:

شكل رقم (I-9): مسار اتخاذ القرار.



Source : IBID, P 82 .

المطلب الثالث: الأدوات المساعدة على اتخاذ القرارات.

من بين الأدوات التي تستخدمها مراقبة التسيير لمساعدة المسؤولين في اتخاذ القرار ما يلي:
1- بحوث العمليات: ازدادت أهمية بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرارات الإدارية بعد الحرب العالمية الثانية، و استهدفت تطبيق الأسلوب العلمي من خلال دراسة الاحتمالات في أي مشكلة من المشاكل الإدارية بقصد تحقيق الهدف المطلوب.

" تعني بحوث العمليات عند Miller et Star تطبيق الوسائل و الطرق و الفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج.
أما Wagner فعرفها بأنها مدخل علمي لحل المشكلات الإدارية في المواقف المعقدة، و أن محورها الأساسي هو اتخاذ القرارات".¹

إن إقامة نظام بحوث العمليات حيز التطبيق يستلزم عدة أشياء:
- وجود جهة تستكشف وجود المشاكل الإدارية؛
- تعدد البدائل المتاحة لحل أي مشكل مطروح؛
- أهداف تكون بمثابة الموجه يعتمد عليها متخذ القرار؛
- أن يكون هناك حواجز و قيود و متغيرات تؤثر على البدائل.
يعتمد أسلوب بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرارات على صياغة المشاكل المطروحة في شكل نماذج رياضية و إجراء المقارنة الحسابية بين البدائل المختلفة عن طريق الاستعانة بالبرامج الالكترونية الحديثة، كما أن هذا الأسلوب لا يزود المدير بالقرار النهائي لان رشد الحل البديل ودقته يعتمد على مدى دقة النمذجة الرياضية، و إذا أسقطنا مدخل النظم على المؤسسة نجد انه من الصعب الإمام بكل متغيرات المشكلة نظرا لتشعب العلاقات.
تعتبر البرمجة الخطية واحدة من أهم الأساليب المستعملة في بحوث العمليات لاتخاذ القرارات ولقد عرفها Harper.M بأنها: " اصطلاح يشمل مجالاً واسعاً من الأساليب الرياضية التي تهدف إلى تحقيق أداء أمثل في حدود الإمكانيات المتاحة".²

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص191.

² ساحل فاتح، مرجع سبق ذكره، ص104.

بالإضافة إلى البرمجة الخطية، هناك الكثير من الأدوات التي تستخدمها مراقبة التسيير الاجتماعي لتحسين أداء الأفراد، و ترشيد القرارات، و إعداد موازنات الموارد البشرية، و من بينها:

(أ) - **نظرية المباريات:** و تعتبر من أهم الأساليب التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في تدريب الأفراد، كما أنها تستخدم لاتخاذ القرارات في المجالات التي تشتد فيها المنافسة بين المؤسسات، وهذا الصراع له طابع خاص، أي أن فوز الطرف الأول يكون على حساب الطرف الثاني. إن أي مباراة تتكون من العناصر التالية:¹

- اللاعبين (الأشخاص الذين يشملهم موقف المباراة). بمعنى متخذي القرار؛
- قواعد المباراة؛
- نتائج المباراة؛
- القيم التي يعطيها اللاعبون لكل مباراة؛
- العوامل التي يسيطر عليها اللاعبون؛
- نوع و كمية المعلومات المتاحة وقت المباراة.

(ب) - **مصفوفة ماركوف (سلاسل ماركوف Chaines de Markov):**

تستخدم مراقبة التسيير الاجتماعي هذه المصفوفة بطريقة واسعة في التخطيط للموارد البشرية، و تقوم هذه السلسلة" على دراسة و تحليل تحركات الموارد البشرية داخل المنظمة بين عدة وظائف و على فترات زمنية متعاقبة بحيث يمكن التنبؤ بتركيب الموارد البشرية في المستقبل. يشمل هذا التحليل دراسة تحركات الموارد البشرية ليس فقط من وظيفة إلى أخرى بل أيضا من قسم إلى آخر، و من مستوى إلى آخر، و من درجة مالية إلى أخرى".²

و بالتالي فهذه المصفوفة تنير القرارات المتعلقة بعدد الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة ونوعياتها لكي تتوافق مع متطلبات المنظمة فتخفض التكاليف و يتحسن الأداء.

(2) - **نظم المعلومات القرارية³:** عند تعرضنا لمدخل مراقبة التسيير الاجتماعي، ذكرنا أن الهدف الأول لها هو القيادة الاجتماعية، و هذه الأخيرة لا تتحقق إلا من خلال تخطيط للمستقبل،

¹ جلال إبراهيم العبد، "استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الجامعة الجديدة، 2004، ص 267.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر، 2008، ص 177.

³ Les systèmes d'informations décisionnelles

ومتابعة للحاضر، و تحليل للماضي، و نظم المعلومات هي الوحيدة الكفيلة بتحقيق ذلك، وفيما يلي مجموعة من نظم المعلومات التي تستعمل في مسار القيادة الاجتماعية:

1- أنظمة معلومات المديرين (Exécutive Information Systems):

نظام معلومات المديرين عبارة عن نظام معلومات يعتمد على الحاسب الآلي، " شكله كلوحة القيادة، خاصيته انه مزود ببيانات منقحة و ملخصة".¹ إن هذه البيانات يمكن الحصول عليها من قاعدة البيانات² ، كما أنها "تقدم تقارير فورية عن الموقف الراهن، فهي أداة للحصول على إجابات أعمالية بسرعة".³ فهذا النظام يسمح بالتعرف وبصفة فورية على المعلومات الاجتماعية المتعلقة بدوران العمل، الغيابات، التراعات، تكاليف التدريب، مستوى الأعمار، وهذا في لوحات قيادة اجتماعية أو يمكن أن تكون شاملة، كما يظهر هنا الدور الأساسي الذي تلعبه تكنولوجيا الإعلام و الاتصال (NTIC)، في تحسين الأداء، خاصة تكنولوجيا الانترنت التي تنشط المراقبة الموازية، حيث تسمح بمتابعة الأنشطة و اكتشاف الانحرافات في الوقت الحقيقي، وتنسق جهود وحدات و فروع المنظمة مهما اختلفت أماكنهم.

2- نظم دعم القرار (Decision Support Systems):

نظم دعم القرار هي مجموعة من " معدات المعالجة التي تستخدم في التعامل الخلاق مع البيانات للإجابة عن الأسئلة المجهولة و غير المهيكلة".⁴ فهذه النظم تصمم لمساعدة المدراء في اتخاذ القرارات و حل المشكلات التي قد تواجههم و عادة ما تستند إلى خاصية (ماذا...لو)، إذ تسمح هذه النظم للمستفيد بمعرفة و تشخيص مدى التغير في النتائج عند تغير الافتراضات أو البيانات، كما تساعد في تحديد عدد و نوع العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة وفق بعض المتغيرات كتكلفة الأجور أو طبيعة و خصائص الوظائف، فهي توفر بدائل متعددة قد تساعد المدير في اتخاذ القرار.⁵

¹ IBID, P 59 .

² Data base

³ محمد ماجد خشبه، "نظم دعم القرار"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995، ص22.

⁴ علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، "نظم دعم القرارات"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005، ص 24.

⁵ ملين علوطي، مرجع سبق ذكره، ص 171.

3- أنظمة الخبرة (Expert Systems) :

الخبرة هي إحدى أنظمة الحواسيب الآلية، و هي تتسق مع تصرف الإنسان الخبير، حيث تتمتع هذه الأنظمة بقدرات لحل مشكلات معينة، في حقول معرفية معينة، فمن خلال بعض الأسئلة والمعلومات و الإجابة عليها، يمكن إرشاد الأفراد إلى المسار المنطقي لاتخاذ قرارات واقعية، تساعد الإدارة على تحديد مساراتها المستقبلية".¹

" تعتبر استخدامات النظم الخبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية عملية حديثة نسبيا، على سبيل المثال تقوم بعض المؤسسات باستخدام النظام الخبير لمساعدة العاملين في اتخاذ القرارات بشأن كيفية تخصيص الاشتراكات على برامج الرعاية الاجتماعية والصحية والمعاشات، كما قد يستخدمها المديرون في جدولة وتحديد متطلبات العمل للمشروعات المختلفة، وأخيرا قد تستخدم هذه النظم في عمليات إدارة المقابلات وتقييم أداء العاملين".²

من خلال ما سبق، رأينا كيف تساهم هذه النظم في تدعيم عملية اتخاذ القرار، ولكن مع تزايد حدة المنافسة، و كبر حجم المعلومات التي تستقبلها المنظمات ظهرت هيكلية جديدة ومتطورة تسمى " هيكلية مستودع البيانات"³ وهي تشمل كل من مستودع البيانات ومجموعة من الأدوات التقنية المساعدة على اتخاذ القرار والمسماة "بأدوات ذكاء الأعمال"⁴، مثل لوحات القيادة الالكترونية و مستكشف البيانات الذكي⁵ وغيرهما، و تكون هذه الهيكلية مرتبطة ارتباطا وثيقا مع ERP، و تركز هذه الهيكلية " على ما يسمى مستودع البيانات وعلى مجموعة من أدوات التحليل والعرض، والتي تشكل في مجموعها نظاما متكاملًا يعمل على تعظيم قيمة المعلومات، من خلال تحويل البيانات إلى معلومات تساهم في المساعدة على اتخاذ القرار"⁶.

يتم ملئ مستودع البيانات آليا من قاعدة بيانات نظام ERP من خلال ما يسمى أدوات استخراج وتحويل وشحن البيانات⁷، بعد ذلك يتم استغلال هذه البيانات بطريقة جد ذكية عن

¹ محمد بن يوسف النمران العطييات، "إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير"، دار الخامد للنشر، الطبعة الأولى، 2006، ص 254.

² لمن علوطي، مرجع سبق ذكره، ص 172.

³ L'architecture DataWarehouse

⁴ Outils de business intelligence

⁵ Datamining

⁶ حديد نوفيل، مرجع سبق ذكره، ص 157.

⁷ ETL(Extraction Transformation Loading)

طريق أدوات ذكاء الأعمال والمتمثلة في مستكشف البيانات (والتي تعتمد على النظم الخبيرة)، والمعالجة التحليلية على الخط¹، وأنظمة إعداد التقارير²، ولوحات القيادة³.

(3) - **الذكاء الاقتصادي**: ويعرف بأنه "مجموع الأعمال المترابطة المتعلقة بالبحث، المعالجة، وتوزيع المعلومات بغرض استغلال المفيد منها للأعوان الاقتصادية"⁴.

كما يعرف كذلك بأنه "أداة للمعرفة والفهم الدائم لحقائق السوق، تقنيات ونمط تفكير المنافسين، ثقافتهم، نواياهم و قدرتهم على تنفيذ هذه النوايا"⁵. وبالتالي فإن هذا النظام يوفر المعلومات التي تستغلها أدوات ذكاء الأعمال وتعالجها بطريقة تتوافق مع احتياجات متخذي القرار.

إن وضع مراقبة التسيير للذكاء الاقتصادي يمكن "المؤسسة من مواجهة المنافسة الشرسة في الميدان الاجتماعي، وهذا من خلال تتبع مستويات الأجور لدى المنافسين والمتعلقة بكل الفئات الوظيفية، كذلك إعداد البرامج التدريبية الخاصة بتطوير الكفاءات لتلبية الحاجات الجديدة في السوق، ولقد أثبتت الدراسات فقر الكثير من المؤسسات لنظام الذكاء الاقتصادي، وتحميل المسؤولية لمراقبة التسيير.

بصفة عامة، فإن أنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسوب تستعمل في كل مراحل عملية اتخاذ القرار، ففي مرحلة التحري فإنها تسهل الحصول على المعلومات المناسبة للمشاكل المطروح اعتمادا على قواعد البيانات، و في مرحلة التصميم فإنها تسهل الحصول على كل البدائل المتاحة، وهذا فقط بإدخال المعطيات و القيود اللازمة، ومن بين البرامج التي تستخدم كثيرا في إعداد موازنات أعباء الأفراد هو برنامج (Massal 2)، والذي يسمح بالحصول على موازنات أعباء الأفراد التي تتوافق مع القيود المالية الموضوعة من قبل الإدارة العليا، وفي نفس الوقت تحقق التنافسية الخارجية و العدالة الداخلية، و حتى التواريخ التي يتم فيها تقديم الحوافز المالية و المزايا. أما في مرحلة التنفيذ فإنها ستقدم معلومات متعلقة بتقييم النتائج ومدى نجاح البديل المتخذ (تغذية عكسية).

¹ On-line Analytical Processing

² Reporting

³ نفس المرجع السابق، ص58-60، بتصرف.

⁴ François Jakobiak, " L'intelligence économique", Edition d'organisation, 2006, P 05.

⁵ BOISSELIER Patrick, Op.Cit, P 59.

خلاصة الفصل الأول:

لقد تطور مفهوم المراقبة من المفهوم الضيق، والذي يعني المطابقة مع القواعد المعمول بها من اجل تحميل المسؤولية، إلى أن أصبح يحمل مفهوم التحكم والقيادة، وانطلاقا من هذا المفهوم يمكن تعريف مراقبة التسيير بأنها عبارة عن مسار يسمح بقيادة المنظمة من خلال مراقبة فعالية المسؤولين وكفاءة الموارد، كما أنها تقود سلوك العمال والمديرين في تأدية مهامهم بصفة تحقق التلاحم بين الأهداف، الوسائل، والنتائج، وهذا عن طريق نظم المعلومات التي تضعها. أما فيما يخص الجانب الاجتماعي لمراقبة التسيير فيمكن تعريفها بأنها ذلك الجانب الذي يركز على مجموع البيانات والأنشطة الاجتماعية (التوظيف، التكوين، الاتصال، التعويض). من بين الأهداف الرئيسية التي تقوم من اجلها مراقبة التسيير الاجتماعي هي القيادة الاجتماعية لجميع العناصر الاجتماعية وجعلها في تناسق مع جميع العناصر الأخرى المكونة للمنظمة والمتمثلة في السياسات الإنتاجية والمالية، بما يحقق العدالة الداخلية، ويوفر جو اجتماعي ملائم لعمل الأفراد، ويرفع أداء المنظمة، ويقوي التنافسية الخارجية. كما أن مراقبة التسيير الاجتماعي عبارة عن مسار يندرج في مجموع العملية التسييرية من اجل رفع أداء المنظمة وتحقيق القيادة الاجتماعية، فهي تقوم بوضع وتعديل نظم معلومات التي تضمن وجود حلقات التغذية العكسية وتبين مقدار انحراف الأداء عن الأهداف المسطرة، فمراقب التسيير من مهامه تزويد الإدارة العامة بالمعلومات التي تقام على أساسها الخطط والاستراتيجيات طويلة المدى، ثم يقوم بمساعدة المسؤولين العمليين بتقسيم هذه الاستراتيجيات إلى مجموعة من الخطط قصيرة المدى، وبرامج العمل، وعند التنفيذ تتم عملية تقييم الأداء وتحديد الانحرافات، ومساعدة المسؤولين في تحليل هذه الأخيرة من اجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية. وبالتالي فمراقبة التسيير تسمح بعملية تعلم مستمر، وهذا ما يرفع كفاءة الأفراد. تعتبر المعلومات أساسا لاتخاذ القرار، ولكي يكون القرار جيدا وصائبا إلى حد ما، ويحسن من الأداء، يجب أن يعتمد على معلومات ملائمة، ومصنفة حسب ما يحتاج إليه متخذ القرار، كما يجب العمل المستمر من اجل تحقيق شروطها، ومن اجل ذلك تقوم مراقبة التسيير بوضع وتنظيم نظم المعلومات الآلية واليدوية، والمساهمة في وضع الإجراءات والقواعد التي تضمن جودة المعلومات وملائمتها.

الفصل الثاني :

مبادئ تحسين الأداء لمراقبة التسيير الاجتماعي

الفصل الثاني: ميادين مراقبة التسيير الاجتماعي

تمهيد:

في الفصل السابق، تطرقنا إلى كل المفاهيم ذات الصلة بمراقبة التسيير الاجتماعي، ابتداء من الأداء و الذي يعتبر محور عمل مراقبة التسيير، ثم انتقلنا إلى نظم المعلومات و طرق استخدامها من قبل مراقبة التسيير الاجتماعي لتسهيل مسار المسؤولين المعنيين في اتخاذ القرارات الصائبة، وفي هذا الفصل سنتناول مختلف المجالات التي تتدخل فيها مراقبة التسيير الاجتماعي، و هذا من خلال تسلسل المباحث التالية:

في المبحث الأول سنتناول فيه عملية تقييم الأداء المتعلق بالأفراد، و هذا من خلال عرض أهميتها العملية، و مجالات استخدام نتائجها، إضافة إلى مختلف الطرق المستعملة للتقييم. أما المبحث الثاني، و الذي سيخصص لعنصر التكوين، فيمكن أن نعتبره كنتيجة للمبحث الأول، لان عملية التقييم تكشف غالبا عن مجموعة من نقاط الضعف، و التي يجب أن تستدرك بالعمليات التكوينية، و هنا سنتطرق إلى مفهوم و أهداف التكوين، تخطيط الاحتياجات التكوينية و إعداد الموازنة الخاصة بذلك، إضافة إلى تقييم برامج التكوين كنقطة أخيرة. و في المبحث الثالث، سنتطرق إلى التخطيط الاستراتيجي الكمي و النوعي للموارد البشرية، و إعداد الموازنة الخاصة بذلك، و ما له من دور في تقليص تكاليف المؤسسة، و تجنبها الارتباكات في عدد و نوع العاملين، هذا بعد أن تم تقييم أداء الأفراد و تحديد من سيتم ترقيته إلى المناصب الشاغرة.

أما في المبحث الرابع و الأخير، فسيخصص إلى عنصر الأجور و التعويضات، و إعداد الموازنة الخاصة بذلك، هذا بعد أن تم تخطيط عدد و نوع الموارد البشرية التي ستكون في المستقبل، إضافة إلى تحليل انحرافات الأجور، و معرفة العامل أو العوامل التي أدت إلى هذا الانحراف.

المبحث الأول: تقييم أداء العاملين.

مدخل: يشغل موضوع أداء العاملين اهتمام الباحثين و الممارسين، و هذا لكونه مقياس لنجاح أي منظمة، و بما انه كذلك، فانه من أولى اهتمامات مراقبة التسيير الاجتماعي تقييم أداء العاملين و عرض النتائج على المسؤولين المعنيين عن طريق التقارير و لوحات القيادة الاجتماعية و مساعدتهم بعد ذلك في تحليل فجوة الأداء و اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

المطلب الأول: أبعاد تقييم أداء العاملين

(1) - تعريف عملية تقييم الأداء: تقييم الأداء هو " محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية، أو بدنية، أو مهارات فنية، أو فكرية، أو سلوكية، و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و العمل على تعزيز الأولى و مواجهة الثانية، و ذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن و في المستقبل".¹

" تقييم أداء العاملين عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد و نوع سلوكه مقارنة مع مهمات و واجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب القوة و الضعف في نشاط ذاك الفرد، و الهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد و تدعيم جوانب القوة أيضا، و يركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي للعامل في ظل متطلبات وظيفته، و يعاير ذلك بالإنجاز المتوقع منه أدائه".²

(2) - أهداف تقييم أداء العاملين:

(أ) - متابعة تنفيذ الأهداف : و نعي بذلك دراسة تقييم الأهداف المرسومة و فحص مدى الالتزام بالقوانين و السياسات المقررة في جميع مجالات النشاط، و هذا يتطلب ضرورة توافر البيانات التفصيلية السليمة التي يمكن الحصول عليها إذا توافر نظام سليم و فعال للمعلومات".³

(ب) - تقييم النتائج و تحديد مراكز المسؤولية: و نقصد بذلك القيام بتقييم عام للنتائج الفعلية في ضوء الأهداف و المعايير المحددة، و تحليل أسبابه، و على ضوء هذا التحليل تتحدد المراكز المسؤولة عن الانحرافات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية و الاسترشاد بنتائج التحليل في وضع الخطط المستقبلية.

¹ محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، دار قنديل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص 419.

² فالح صالح محمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص 137.

³ يوسف حجيم الطائي و آخرون، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 229.

(ج) - تحديد مواقع الضعف و الخلل في المنشآت: يسمح تقييم العاملين بمعرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم، والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور و الضعف، وتشخيص مستلزمات التغلب عليها وتقويمها في الوقت المناسب و اتخاذ الإجراءات المناسبة لحل المشاكل و الاختناقات المكتشفة خلال عملية التقييم.¹

(د) - زيادة مستوى رضا العامل: يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي تسعى المنظمة الوصول إليها كونها مؤشر عن مدى سعادة العامل بانتمائه للمنظمة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع بها حاجاته، و التي تتلاءم و الجهد الذي قدمه لها، فكلما شعر العامل بان العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي قدمه عادل و منصف و يحقق له اكبر قدر ممكن من الإشباع، فان ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العمال و رؤسائهم و منظماتهم.²

بالإضافة إلى ما سبق، هناك مجموعة من الأهداف الأخرى تتمثل في:

- تنمية قدرة المديرين و المشرفين على التحليل و الاستنتاج؛
- تنشيط الاتصال بين المسؤولين و المرؤوسين في كل مستويات المؤسسة؛
- خلق روح المنافسة لدى العاملين للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين إنتاجيتهم؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية، و توفير مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي.

(3) - مسؤوليات إجراء تقييم أداء العاملين:

بوسع المنظمة إتباع تقويم يخول لكل من المسؤولين في المنظمة و مرؤوسيههم إجراء التالي:

الجدول رقم (II-1): مسؤوليات تقييم أداء العاملين.

إدارة الموارد البشرية	مدراء الإدارات
تصميم نظام التقييم و اختيار النماذج و الأساليب. تدريب المدراء في إجراء التقييم. تطبيق نظام لتقييم الأداء بشكل دوري. حفظ السجلات و القيود بالعاملين.	إجراء تقييم للموظفين. تعبئة النماذج المخصصة للتقويم و إعدادها لإدارة الموارد البشرية. مراجعة تقارير الأداء مع العاملين.

المصدر: يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 230.

¹ نفس المرجع السابق، ص 229.

² نعيمة فضيل، "أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة"، رسالة ماجستير، جامعة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 40-41.

(4) - مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء: إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء خير برهان لمدى أهمية هذه العملية، و الجدول التالي يوضح ذلك:
جدول (II-2): التفاعل بين نتائج تقييم الأداء و النشاطات الأخرى

الوظيفة	طريقة الاستفادة (الاستخدام)
- تخطيط الموارد البشرية	- إذا أثبتت نتائج التقييم زيادة إنتاجية العاملين، فهذا يعني أن عبئ العمل سينفذ في زمن اقل في المستقبل، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى موارد جديدة في حالة ثبات الإنتاج.
- الترقية و تخطيط المسارات الوظيفية	- تسمح العملية بمعرفة الشخص الذي يمكنه أن يتدرج إلى مستويات أعلى من الوظائف، و مدى ملائمته مع الوظائف المستقبلية.
- تقييم الاستقطاب و الاختيار	- تبين نتائج التقييم مدى نجاح وظيفتي التعيين و الاختيار في اقتناء اليد العاملة ذات الإمكانيات العالية.
- تحديد حاجات البرامج التكوينية	- تبين نتائج التقييم مواطن الضعف و القوة في أداء العاملين، و بالتالي فهي تسمح بتخطيط التكوين من حيث الحجم و النوع.
- تحديد الحوافز التشجيعية	- كما تبين النتائج مدى فعالية البرامج التدريبية التي تلقاها العاملين لتفادي نقاط ضعفهم.
- عملية تسريح العاملين و طردهم	- من خلال نتائج التقييم، تعرف المؤسسة الأشخاص الذين يستحقون مكافآت و علاوات من اجل رفع معنوياتهم، و أن يبذلوا جهدا أكثر في المستقبل.
- النقل الوظيفي	- تسمح عملية تقييم الأداء بمعرفة الأشخاص الميئوس من أدائهم رغم عمليات التكوين التي تلقوها، و بالتالي فصلهم عن المؤسسة. - كذلك، عند وجود فائض في العمالة، فان عملية التقييم تكشف عن الأشخاص ذوي الكفاءة الضعيفة، و التي لا بد أن يتم تسريحها. - تعتبر نتائج تقييم الأداء معيارا هاما لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظائف أخرى تتلاءم مع قدراتهم أكثر.

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: مسار ومعايير تقييم أداء العاملين

1- مسار عملية تقييم أداء العاملين:

- تتطلب عملية تقييم الأداء تخطيطاً سليماً يركز على أسس و خطوات متسلسلة من اجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، و عموماً تمر هذه العملية بالمراحل التالية:¹
- (أ) - وضع معايير الأداء: و تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (أهداف) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات - إدارية وإشرافية - والعاملين، وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم.
- (ب) - مراقبة التقدم في الأداء: تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد.
- (ج) - تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات) في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.
- (د) - التغذية العكسية: يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعاً له لتطوير أدائه، وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين فلا بد أن يستوعبوا المعلومات التي تحملها، ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكثر قدر ممكن.
- (هـ) - اتخاذ القرارات الإدارية: إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقية، المكافآت، الجزاءات، التدريب... الخ.
- (و) - وضع خطة تطوير تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقاً من طرف المنظمة في عملية التقييم.

¹ الصالح جيلح، مرجع سبق ذكره، ص146-147.

(2) - معايير تقييم أداء العاملين:

(أ) - الفرق بين معايير الأداء و مقاييس تقييم الأداء:

قبل الشروع في استظهار معايير تقييم الأداء يتوجب علينا إبراز الفرق بين معايير الأداء ومقاييس الأداء.

إن عملية القياس تتطلب وجود معايير أداء، و على أساسها يقارن أداء المنظمة و الحكم على مستوى كفاءة الانجاز أو الفعالية، فمعايير الأداء هي مجموعة الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها و ذلك في الآجال القريبة و البعيدة، أما مقاييس الأداء فهي مجرد أدوات لقياس الدرجة في تحقيق تلك الأهداف، بمعنى أن مقاييس تقييم الأداء أو أساليبها هي طرق تقييم الأداء.¹

(ب) - نطاق معايير الأداء:

يشتمل تقييم الأداء على ثلاثة جوانب أساسية، في ضوءها تتحدد أنواع معايير التقييم، وفيما يلي مختلف هذه الجوانب:

1- **معايير تصف الخصائص الشخصية:** و يقصد بها المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح و كفاءة، و مثال عليها: الأمانة، الإخلاص، الانتماء، فالشخص الذي يتسم بها، لاشك أنها ستعكس إيجابيا على أدائه.²

2- **معايير تصف السلوك:** يقصد بالسلوك، السلوكيات الايجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، و من هذه السلوكيات على سبيل المثال التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب و المشاكل، حسن التعامل مع الزبائن... الخ. إن تقييم هذه السلوكيات الايجابية من قبل المقيم تحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة لأداء الشخص الذي يقيمه.

3- **معايير تصف النتائج:** توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أداءه من انجازات يمكن قياسها و تقييمها من حيث الكم، الجودة، التكلفة، الزمن، و العائد، حيث تمثل هذه الانجازات الأهداف المطلوبة منه. لا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا انه من الصعوبة بمكان استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالا ذات

¹ نعيمة فضيل، مرجع سبق ذكره، ص60.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص410.

إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال. و يتم تقييم النتائج المحققة من قبل الفرد عن طريق مقارنة انجازة الفعلي بما هو محدد فيها، فيحدد مستوى هذا الانجاز.¹

(3) - العوامل المؤثرة في نجاح المعايير في تقييم الأداء:

لابد من توفر مجموعة من الخصائص في المعايير حتى تكون قادرة على التقييم الجيد للأداء، هذه الخصائص هي:

(أ) - **الثبات**: بمعنى الحصول على نتائج مماثلة و متشابهة نتيجة تكرار استخدام المعيار، أي أن ثبات المعيار يتضمن جانبين هما الاستقرار و التوافق، فالاستقرار يعني أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينبع عنها نفس النتائج، أما التوافق فيقصد به أن القياسات المأخوذة في أوقات مختلفة أو بطرق مختلفة تؤدي إلى نتائج متقاربة.

(ب) - **المصدقية**: بمعنى أن يقيس المعيار الأشياء التي صمم من اجلها، حيث أن الجوانب التي تحتويها تكون ذات أهمية و ارتباط حقيقي بالكفاءة و الفعالية المطلوبة للأداء.

(ج) - **العملية**: بمعنى أن يكون المعيار سهل التطبيق، و أن يكون مقبولا و واضحا، و هذا ما يعكس حقيقة الأداء الفعلي للمؤسسة.

(د) - **التمييز**: و يقصد به مدى قدرة المعيار على التعرف بين المستويات المختلفة للأداء، حيث تبرز أهمية و ضرورة أن يتضمن المعيار قدرا مناسباً من التمييز في الحالات التي تكون كفاءات الوحدات و الأقسام متقاربة.²

(هـ) - **قابلية للمراجعة**: و هذا بسبب تغيرات العمل، فلا بد من التأكد أنها معقولة و أنها تعبر عن الأهداف.

(و) - **المرونة**: و هذا حتى يمكن تعديلها بحسب ما تقتضيه الظروف و تحولات العمل.

(ز) - **الدقة**: حتى يمكن الاعتماد عليها عند التخطيط و الرقابة و محاسبة الأفراد (فيما يخص مقاييس النتائج).

¹ نفس المرجع السابق، ص410.

² قديد فوزية، مرجع سبق ذكره، ص40-41.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء.

لقد تنوعت الطرق التي تستعملها مراقبة التسيير الاجتماعي في تقييم أداء العاملين، مما يجعل الإمام بما في مطلب واحد أمرا مستحيلا، و لذلك سنتطرق إلى المشهور فقط من الطرق التقليدية و الطرق الحديثة.

(1) - الطرق التقليدية: و هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين، وهذا كما يلي:

(أ) - طريقة الترتيب البسيط: و يتم تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة عن طريق ترتيب المقيم لأداء الأفراد الخاضعين للتقييم تنازليا أو تصاعديا حسب مستويات كفاءتهم، أي من الأحسن للأسوء أو العكس، و تكون المقارنة ليس حسب صفة أو خاصية معينة، بل حسب الأداء العام (الجهد، السلوك، و النتائج).¹

(ب) - طريقة المقارنة الثنائية: تقوم طريقة المقارنات الثنائية على ترتيب المرؤوسين اعتمادا على المقارنة الثنائية بين كل مرؤوس مع باقي المرؤوسين للوصول إلى أفضلهم، و تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل مرؤوس بالنسبة لكل سمة أو خاصية بباقي المرؤوسين، مما يسهل عملية المقارنة و يجعلها أكثر دقة.²

(ج) - طريقة التدرج: وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالاتي:

الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، و الأداء المتميز، توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم و من ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة.³

(د) - طريقة التدرج البياني:⁴ و بموجبه يتم حصر الصفات و الخصائص و الواجبات اللازمة للعمل الكفاء و التي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، و يطلب من المقيم تقييم مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة، و المقسم إلى أقسام حيث يمثل كل قسم منها توفر معيار التقييم لدى الفرد، و لهذا التقييم أسلوبين هما:

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص415.

² كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية، اتجاهات و ممارسات"، دار المنهل اللبناني، الطبعة الأولى، 2008، ص173.

³ يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص243-244.

⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص419-421.

1 - التقييم بواسطة الأوصاف التقديرية كما في الشكل التالي:

100	80	70	60	50	0
ممتاز	جد جدا	جيد	مقبول	ضعيف	

2 - التقييم بواسطة الجمل الوصفية: وهي الأكثر استعمالا، نظرا لإعطاءه فكرة واضحة ودقيقة، أكثر من السابق، لمدى توافر الصفات في الفرد، و يستطيع المقيم تقديرها بشكل أسهل و أدق، و يسمى هذا الأسلوب بمقاييس التقييم السلوكية الثابتة، و الشكل الآتي يوضح ذلك:

100	80	70	60	50	0
مواظب باستمرار على العمل	عادي التغيب	يتغيب لأسباب معقولة	يتحين الفرص ليتغيب عن العمل	كثير التغيب لأسباب تافهة	

و تقتصر مهمة المقيم بموجب هذه الطريقة على دراسة كل صفة أو معيار على حدا بشكل دقيق، و وضع إشارة على القسم الأكثر انطباقا على الفرد، و تكرر العملية لباقي المعايير. و بعد أن يتم تقييم جميع المعايير، يستخرج التقييم النهائي الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وذلك على النحو الآتي:

لنفرض أن موظفا ما قد حصل على الدرجات الآتية في تقييم كفاءته:

التعاون	90 درجة.
المواظبة على العمل	80 درجة.
حسن التصرف	60 درجة.
القدرة على التفكير	90 درجة.
معاملة الجمهور	80 درجة.
المجموع	400 درجة.

يتم جمع هذه التقييمات، ثم يستخرج المتوسط الحسابي لها، و ذلك بهدف تحويله إلى قيمة وصفية تعبر عن كفاءة الفرد محددة كالتالي: $80 = 5/400$ درجة.

اقل من 50 درجة	ضعيف	50 و اقل من 60 درجة	مقبول
60 و اقل من 70 درجة	جيد	70 و اقل من 80 درجة	جيد جدا
80 و اقل من 100 درجة	ممتاز		

(2) - الطرق الحديثة:

(أ) - **طريقة الإدارة بالأهداف:**¹ انتشر حديثاً استخدام هذه الطريقة، و بشكل خاص بعد اثر العيوب و الانتقادات التي وجهت لأساليب التقويم آنفة الذكر، و هي من بين إحدى الطرق التي تحاول التغلب على تقليل نتائج التقييمات، و هي فلسفة لإدارة اقترحها العالم الأمريكي المشهور P.Drucker في سنة 1957م.

و تعرف الإدارة بالأهداف على أنها عملية اجتماع الرئيس مع رؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل و الاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تنبثق الأهداف مع معدلات الأداء. فإذا ما تدنى مستوى الأداء الفعلي عن المعدل المطلوب، عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه. و تمتاز الإدارة بالأهداف بخاصيتين فريدتين هما:

- موجهة نحو النتائج الفعلية.

- تعمل بشكل أفضل عندما يشارك العاملون في عملية الإدارة.

إن الإدارة بالأهداف ما هي إلا نظام يشمل دائرة تبدأ بوضع أهداف المنظمة و تنتهي بالعودة إلى هذه الخطوة.

(ب) - **طريقة الوقائع (الأحداث) الحرجة:**² الأساس في طريقة الأحداث الحرجة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، و يطلب من الرئيس أن يلاحظ أداء رؤوسيه و يقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعملهم، و يتم تقييم أداء الفرد على أساس عدد من الوقائع التي حدثت في عمله و مدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل.

(ج) - **طريقة قوائم المراجعة:**³ تعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، و تعتمد بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف، و ذلك بتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفاء للعمل، و يطلب من الرئيس المباشر وضع علامة أمام كل سؤال إما ب: **نعم** أو ب **لا** حسب رأيه في الموظف كما تقوم

¹ يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص250.

² كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص184.

³ نعيمة فضيل، مرجع سبق ذكره، ص79.

الإدارة بوضع قيم لكل سؤال على أن تكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة تقليلاً لتحيز المشرفين في عملية التقييم، إن ما يميز هذه الطريقة هو أنها:

- سهولة الاستخدام؛

- الدقة و الموضوعية و تلافي عيوب التحيز نتيجة لعدم معرفة الرئيس المشرف لدرجة تقييم عنصر من العناصر لسريته.

أما ما يعاب عليها هو أنها:

- تتطلب الكثير من الوقت والجهد والخبرة في إعدادها ومعالجتها، بالإضافة إلى المعرفة العلمية والدقة الفائقة، لأن تجميع وتحليل عدد هائل من العبارات وتقدير أوزانها ذات الصلة بخصائص وصفات العامل ومساهماته يعد أمراً صعباً جداً لاسيما إذا كان عدد العمال الخاضعين للتقييم كبيراً جداً؛

- نظراً للطبيعة الفطرية والتركيبية التي تحدد الطبع داخل الفرد و تجعله فضولياً لمعرفة السرية التي تتم داخل إدارته، وبالتالي قد يخطأ أو يدفع أي شيء مقابل معرفة السر وهذا ما يؤثر على عملية التقييم.

من الجدير بالذكر أن عملية تقييم الأداء هي عملية مستمرة، و ذلك لارتباطها بتحسين أداء الموارد البشرية، و في كل مرة يتم اقتراح إجراءات تصحيحية ملائمة مع فجوة الأداء المكتشفة (الانحرافات) ، و المتمثلة في الترقية أو النقل أو التسريح أو إخضاع العاملين لعمليات تكوينية.

المبحث الثاني: قيادة التكوين

مدخل: يعد التكوين من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات التقنية والإدارية، ولذلك نجد أن مراقبة التسيير الاجتماعي تهتم كثيرا بهذا العنصر، من خلال مساعدة المسؤولين في تحديد الاحتياجات التكوينية واختيار البرامج الفعالة التي تهدف إلى سد فجوة الأداء بين إمكانيات الأفراد ومتطلبات العمل، إضافة إلى ذلك فهي تهتم بإعداد الموازنة التي تغطي هذه البرامج.

المطلب الأول: مدخل للتكوين

(1) - مفهوم التكوين:

يعرف Raymond Vatieر التكوين¹ بأنه " مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد و الفرق يؤدون وظائفهم الحالية و التي قد يكلفون بها مستقبلا من اجل السير الحسن للمؤسسة"².

التكوين هو "عملية تشكيل و تعديل لسلوك الفرد بما يتفق و العمل الذي يمارسه، يعني أن التشكيل و التعديل هما محور عملية التدريب و هو بذلك عملية تعلم، و يبدأ التدريب بأفراد يسلكون بطريقة معينة في موقف معين، فيعدل هذا السلوك حتى يصبح أكثر ملائمة للموقف"³.

يتميز التكوين بمجموعة من الخصائص هي:

- التكوين عملية منظمة تتبع منهجية علمية؛
- التكوين عملية مستمرة و هو ما يتوافق مع المناهج الإدارية المعاصرة؛
- التكوين عملية هادفة و ليست غاية في حد ذاتها.

تعتبر عملية التكوين بأنها عملية إستراتيجية متكونة من مجموعة مخططة من البرامج

التكوينية

¹ كلمة تكوين هي ترجمة للكلمة الفرنسية Formation و كلمة تدريب هي ترجمة للكلمة الإنجليزية Training و هما يعينان نفس الشيء.

² مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، "الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري الموجه بالأداء"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص187.

³ بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، "التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص197.

و التنمية المستمرة التي تركز على التعلم، فالتعلم هو نتاج العملية التكوينية، كما أنها تهدف إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة، و تعليمه كل جديد بشكل مستمر، كما تهدف إلى إرساء قاعدة معرفية من الموارد البشرية القادرة على تحقيق الرضا لدى الزبائن، و قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية.

(2) - مبادئ التكوين: من المبادئ التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التكويني ما يلي:¹
(أ) - التكرار والمران: التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها وعلى شخصية المتعلم وعلى الطرق المستخدمة.
(ب) - الإرشاد والتوجيه: الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقته فالتكوين المقترن بإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدون، فإرشاد المتعلم إلى الطريق الصواب فيه اقتصاد للوقت والجهد، حيث يتعلم الإجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة، ثم يبذل بعد ذلك جهدا في إزالة العادات الحركية الخاطئة، ليتعلم بعدها العادات الصحيحة.

(ج) - الدافع والحافز: كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل.

كما تتوقف فاعلية برامج التكوين على وجود نظام سليم للحوافز لحث العاملين على الإقبال على التكوين بجدية، ويرتبط بنظام التكوين نظام الثواب والعقاب، وبالتالي فإن نجاح المتكون في البرنامج يؤدي إلى مكافأته أما تقصيره فيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي.

(د) - الطريقة الكلية و الجزئية في التعلم: الطريقة الكلية هي التي تقضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، أما إذا كان العمل بسيطا أو

¹ كمال طاطاي، " دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص31-32.

يتكون من جزئيات قليلة أو يصعب فصل جزئياته عن بعضها، فمن المفيد أن يعطى مرة واحدة حتى تكون الصورة واضحة و متكاملة.

(ه) - **مراعاة الفروق الفردية:** إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والطموح والاتجاهات لها أثر كبير على التدريب، ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد.

(3) - **أهداف التكوين:** تهدف عملية التكوين الاستراتيجي إلى تحقيق ما يلي:¹

- رفع مستوى مهارة الموارد البشرية و روحها المعنوية في العمل، و هذا يؤدي إلى رفع كفاءة المنظمة الإنتاجية و فعاليتها التنظيمية، و كذلك تقديم منتج عالي الجودة و بسعر مناسب للزبائن، مما يخلق لديهم الرضا و يساعد على كسب زبائن جدد، و هذا يؤدي إلى توسيع حصة المنظمة في السوق، و زيادة أرباحها، و بالتالي ضمان استمرارها في العمل؛
- خلق اتجاهات مؤيدة لدى الموارد البشرية تجاه أعمالها و المنظمة معا، و إكسابها أنماطا سلوكية ايجابية تخدم مصلحتهم و مصلحة العمل على حد سواء؛
- تقوية القدرة على الإبداع و الابتكار لدى الموارد البشرية و تقديمها كل جديد للزبائن و السوق، و تمكينها من إدخال التحسينات المستمرة في مجالات عملها؛
- تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة إلى أعمالها في المستقبل و التعايش معها بدلا من مقاومتها و عرقلتها و إفشالها؛
- توفير الحماية الجيدة للموارد البشرية من إصابات العمل التي تحدث بسبب نقص المهارة في أداء الأعمال، فالشخص المدرب جيدا يعرف كيف يحمي نفسه من هذه المخاطر.

(4) - **أسس التكوين:** هناك مجموعة من الأسس التي تقوم عليها برامج التكوين، و هي:²

- أن تكون أهداف البرنامج التكويني واضحة وواقعية؛
- أن يلبي التكوين حاجات تكوينية حقيقية؛
- أن تتوفر المرونة و تعدد الاختيارات في برنامج التكوين؛
- أن تتسم عملية التكوين بالاستمرارية؛

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 439-440.

² حسن احمد الطعاني، "التدريب الإداري المعاصر"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص 35.

- أن يستثمر التكوين معطيات التقنيات التربوية؛

- أن يعتمد التكوين على وسائل متعددة لتحقيق أهدافه.

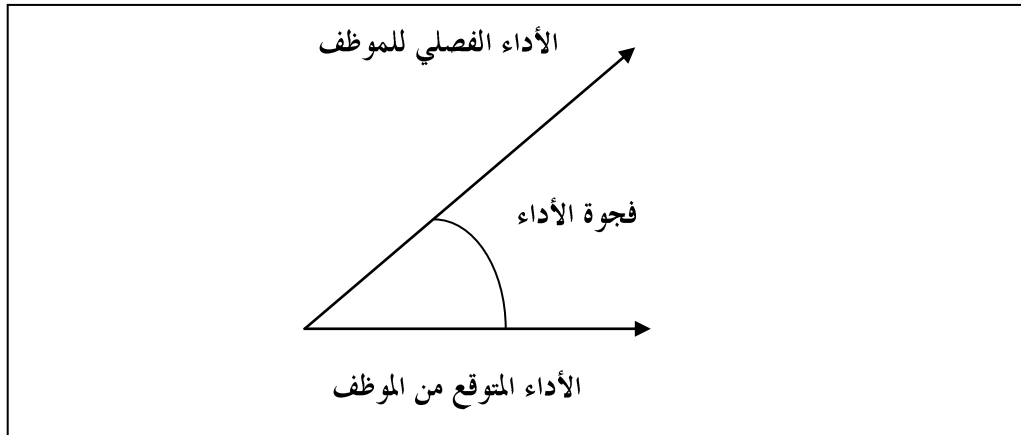
المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التكوينية و تصميم برنامجها

يصمم برنامج التكوين و التنمية بموجب عملية ذات مراحل متسلسلة، نلخصها فيما يلي:

1)-تحديد احتياجات التكوين:

يمثل تحديد احتياجات التكوين الركيزة التي يقوم عليها رسم إستراتيجية المنظمة لتكوين وتنمية الموارد البشرية، فهذه الاحتياجات هي بمثابة أهداف تسعى الإستراتيجية لتبليتها، و هي عبارة عن فجوة بين المستوى الحالي لكفاءة الموارد البشرية و المستوى المطلوب الوصول إليه، و يمكن أن يعبر عن هذا المستوى المطلوب الوصول إليه بمعايير حالية، أو معايير مستقبلية. و الشكل التالي يوضح ذلك:

شكل (1-II): فجوة الأداء



المصدر: بسيوني محمد البرادعي، "تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية"، ايتراك للنشر والتوزيع، 2005، ص47.

و أود الإشارة إلى أن هذه الفجوة تمس أربعة مستويات و هي:¹

- مستوى الفرد الواحد (رئيس أو مرؤوس) ؛

- مستوى فريق العمل؛

- مستوى وظائف المنظمة (الوحدات الإدارية) كالإنتاج، التسويق، الشراء، التخزين...الخ؛

- مستوى المنظمة ككل.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص459.

إن هناك عدة مصادر يمكن لمراقب التسيير الاجتماعي من خلالها معرفة ما إذا كان لدى المنظمة فجوات لا بد من تغطيتها أو لا، و فيما يلي مختلف هذه المصادر:

(أ) - **تقييم الأداء:** تمثل نتائج تقييم الأداء مصدرا هاما يزودنا بمعلومات واضحة تبين من يحتاج من الموارد البشرية في المنظمة إلى تكوين، سواء لعلاج نقاط ضعفه أو لتدعيم جوانب القوة لديه، وهذا يجد ذاته يساعد كثيرا في معرفة وتحديد طبيعة حاجات التكوين.¹

(ب) - **تحليل المهام أو العمل:** و يقصد بتحليل المهام تحليل متطلبات الوظيفة من اجل معرفة الاحتياجات اللازمة للتدريب.² و يتناول تحليل العمل دراسة تفصيلية لخطوات العمل و مراحلها المختلفة بالنسبة للوظيفة و دراسة كل مرحلة و مدى إمكانية تطويرها، العدد و الأدوات المستخدمة، و إمكانية إدخال عدد و آلات حديثة، ثم المهارات اللازمة لأداء ذلك العمل.³ من الجدير بالذكر هنا أن هذا المصدر يستعمل خاصة لتكوين العاملين الجدد.

(ج) - **تحليل الخطط و التنبؤات:** ينصب اهتمام المنظمات في التركيز على المشكلات الحالية، ووضع الحلول الملائمة لها تاركين التنبؤات المستقبلية و ما يمكن أن يواجههم، والتي تشمل الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و التطورات التقنية و العلمية، و التي قد تكشف عن متطلبات تكوينية ضرورية، و بالتالي فتحليل التنبؤات يجعل البرامج الحالية لا تتناقض مع المتطلبات المستقبلية، فتقع المنظمة في ارتباكات خطيرة تهدد بقاءها في السوق.

(د) - **قوائم الاحتياجات:** يعطى الموظف قائمة تمثل الأعباء التي يقوم بها في وظيفته، و الاحتياجات التكوينية التي يمكن أن تكون عنده، و يطلب منه أن يحدد البنود التي تمثل حالته و تساعد هذه الطريقة في تحديد الاحتياجات التكوينية بدرجة عالية من الدقة.⁴

بالإضافة إلى ما سبق يمكن أن تتحدد الاحتياجات التكوينية من قبل اللجان الاستشارية، أو عن طريق المسح الخارجي مع العملاء أو الوكلاء مثلا، كذلك عن طريق ملاحظة السلوك من قبل المدير المسؤول للموظفين، أو المقابلات و الاستقصاءات مع العمال و تقديرات الأفراد الأكثر خبرة، إضافة إلى الاطلاع على المسارات الوظيفية و الترقيات.

¹ نفس المرجع السابق، ص460.

² حسن احمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص179.

³ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص343.

⁴ حسن احمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص178.

بعد جمع المعلومات عن احتياجات التكوين، يتم تحليلها و معرفة أسباب حدوثها، و تأثيراتها في حالة تغطيتها أو عدم تغطيتها. بعد ذلك، يتم حصر هذه الحاجات سواء من حيث نوعها أو طبيعتها و مجالات العمل التي تتعلق بها و الموارد البشرية التي تعنيها.

(2) - **وضع أهداف البرنامج:** تتحدد أهداف البرنامج من خلال معرفة احتياجات التكوين المراد القيام بها، و تستخدم هذه الأهداف كمعايير لقياس فعالية البرنامج التكويني، و يجب أن تكون واضحة و دقيقة (مثلا: رفع الإنتاجية بمقدار 5%).

(3) - **تصميم منهجية البرنامج:** يمثل المنهاج محتوى البرنامج التكويني، و يشمل مجموعة من الموضوعات المتوافقة مع برنامج التكوين.

(4) - **تحديد الأسلوب التكويني:** بعد تصميم منهاج البرنامج التكويني، تأتي مرحلة اختيار الأسلوب الذي ستم به عملية التعلم، و هنا يمكن أن يقترح مراقب التسيير الاجتماعي مجموعة من الأساليب نذكرها فيما يلي:

(أ) - **التكوين العملي:** ويقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بأداء، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية، ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.¹

(ب) - **أسلوب دراسات الحالات:** في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة وتقييم البدائل المختلفة، وتشير البحوث على أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات، حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين، كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سالفة للمحاضرة وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكتملة.²

(ج) - **التكوين أثناء العمل:** وفقا لهذا المدخل يتم التكوين في مكان العمل عن طريق المشرف أو أحد العاملين القدامى، و الذي يكون مسؤولا عن تكوين العاملين، و من مزايا هذه الطريقة أنها تمد العاملين بالخبرة المباشرة تحت ظروف العمل العادية، إلا انه من العيوب المتوقعة لهذه

¹ كمال طايطي، مرجع سبق ذكره، ص56.

² نفس المرجع السابق، ص56.

الطريقة أن المشرف قد يركز على الأمور المتعلقة بالإنتاج دون التركيز على أداء العمل بطريقة تحقق الأمن والفعالية العظمى لهذا الإنتاج، و مع ذلك فإنه يمكن استخدام مثل هذه الطريقة أيضا كفرصة لبناء علاقة قوية مع العاملين، و ذلك من خلال التكوين لمدة كافية على أداء العمل و تصحيح أخطاء المتكون التي تحدث بين الحين و الآخر.¹

(د) - المحاكاة: تمثل المحاكاة نمجا عاما لعدد من الأساليب، حيث تعمل على تهيئة ظروف و مواقف مماثلة لما يمكن أن يتعرض له المتكون خلال ممارسته لعمله في الواقع الفعلي، و يطلب منه اتخاذ القرار المناسب حيالها، ففي ضوء التصرف أو الإجراء الذي قام به المتكون يوضح له المدرب مدى فاعلية تصرفه، و تصحح له الأخطاء في حالة حدوثها لديه كي لا يقع فيها مستقبلا. و يستخدم أسلوب المحاكاة نماذج مصطنعة (آلات، تجهيزات، أدوات... الخ) تطابق المستخدمة في الواقع العملي من اجل تعلم استخدامها قبل الانتقال لاستخدامها في العمل.²

(ه) - تكوين الحساسية: تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، وتبدأ بتكوين جماعة تكوين من حوالي 10 إلى 20 فرد على أن يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة بصورة سابقة، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاعرهم ومشاكلهم، ويؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين الأفراد (الجماعة) وفهم مشاعرهم ومشاكلهم، والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة و سلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة، ويساعد هذا الأسلوب عند رغبة الشروع في إشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة والتنظيم.³

(و) - دورية العمل (تبادل العمل): بموجب هذا الأسلوب تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف، بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية محدودة، يكتسب فيها خبرات ومهارات جديدة من خلال مزاولته لعمل آخر ضمن نشاط وظيفي محدد، و يشترط في استخدام هذا الأسلوب أن تكون الوظائف في مستوى إداري واحد حتى تتسنى التنقلات بينهم، و لتحقيق النجاح في هذا الأسلوب لا بد أن يكون هناك متابعة مستمرة للمتكون، و خاصة خلال الفترة

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 355-356.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 470.

³ كمال طااطاي، مرجع سبق ذكره، ص 57-58.

الأولى من التكوين، و هي فترة استلامه للوظيفة، و أن يكون هناك تقييم مستمر لأدائه وشرح وتوضيح للأخطاء التي يقع فيها.¹

(5) - تحديد فترة البرنامج: ليس هناك فترة زمنية محددة نموذجية لتنفيذ أي برنامج تكوين، بحيث تختلف الفترة من برنامج لآخر حسب نوع و حجم البرنامج، و كذلك الإمكانيات المتاحة.

(6) - تحديد موازنة التكوين:² الموازنة هي خطة مالية لبرنامج عمل ينوي مركز التدريب القيام به لسنة قادمة، و تحتوي على تقديرات للنفقات و يجب المصادقة عليها من الجهات التشريعية قبل أن تصبح قابلة للتنفيذ.

و يمكن تقسيم تكاليف البرامج التدريبية إلى:

- نفقات استثمارية.

- نفقات تشغيلية.

أما بالنسبة للنفقات التشغيلية، فهي تلك النفقات طويلة الأجل مثل التجهيزات والأبنية والمختبرات.

أما بالنسبة للنفقات التشغيلية فتقسم إلى قسمين:

- تكاليف مباشرة مثل الرواتب و الأجور و المكافآت، و مصاريف الفنادق و الزيارات.

- تكاليف غير مباشرة و هي التي تنفق على إعداد و تجهيز أكثر من برنامج تدريبي واحد

و تشمل تكاليف تدريبية مثل (مكافآت المستشارين الخارجيين لتصميم و إعداد البرامج التدريبية و مصاريف تدريب المدربين).

(7) - تنفيذ البرنامج التكويني و تحديد التقنيات المساعدة: كمرحلة أخيرة، يتم تنفيذ البرنامج

التكويني سواء داخل المنظمة، في حالة كبر حجم المنظمة لأنه يوفر الربط المباشر مع الواقع

العملي و المرونة في التنفيذ، و إمكانية الرقابة على العاملين، أو يتم خارج المنظمة في معاهد

ومراكز متخصصة، كما يتم تحضير كل التجهيزات التي تساهم في السير الحسن للبرنامج

التكويني، كالحاسبات الآلية، و وسائل العرض... الخ.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص470.

² حسن احمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص225.

المطلب الثالث: تقييم فعالية التكوين.

إن تقييم مدى نجاح نظام التكوين في تنفيذ ما هو مطلوب منه مسألة جد هامة، تماشياً مع اعتبار تكاليف موازنة التكوين استثماراً بشرياً له عائد، فهذا الاعتبار يوجب القيام بعملية التقييم لمعرفة العائد الذي حققته هذه البرامج، وكذلك، معرفة جوانب الضعف والثغرات التي حدثت في تصميم البرنامج و تنفيذه للعمل على تحسينها وتطويرها مستقبلاً. وتشتمل عملية تقييم برامج التكوين على ما يلي:

- (1) - **تحديد معايير التقييم:** ذكرنا سابقاً أن معايير التقييم ترتبط بأهداف البرنامج التكويني، والتي تبين مدى تحقيق أهداف البرنامج، ويمكن تصنيف نتائج التكوين في أربعة مجموعات هامة هي ردود الفعل، التعلم، السلوك، و العائد أو النتائج النهائية، وهذا كما يلي:¹
 - (أ) - **رد الفعل:** و يتعلق بوجهة نظر المتدرب في البرنامج من حيث التسهيلات، المدرب، المحتوى، و التوقيت... الخ. و عادة ما يطلب من المتدربين استيفاء بيانات استقصاء بسيط في نهاية البرنامج، و يفيد هذا النوع في الوقوف على آراء المتدربين ومدى نجاح البرنامج و العوائق التي تحول دون تحقيق التعلم.
 - (ب) - **التعلم:** و تستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتدربين للمبادئ، الحقائق، الأساليب، المهارات، و العمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي. وبصفة أساسية يتم استخدام الاختبارات لتقويم مدى التعلم. كما قد تستخدم في بعض الحالات أساليب تمثيل الأدوار أو المحاكاة لتقييم جانب التعلم، و يلاحظ أن كلا من نتائج رد الفعل و التعلم يتم تجميعها أو الوقوف عليهما قبل مغادرة المتدرب لموقع التدريب، كما أن هذه الأساليب لا تفيد في تحديد مدى الاستخدام الفعلي لمحتوى التدريب في الوظيفة.
 - (ج) - **السلوك:** و يستخدم ناتج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي، و يتم تقويم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين أو زملاء المتدرب عن مدى التغير في أدائه أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها أو ركز عليها البرنامج التدريبي.

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 361-362.

(د) - النتائج: و يتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج التدريبي، و قد تشمل النتائج انخفاض تكلفة الحوادث، أو معدلات دوران العمل، أو الفاقد في الوقت و المواد، كما قد تشمل زيادة الإنتاجية و التحسن في الجودة أو خدمة العملاء.

و يمكن استخدام كل من السلوك و النتائج في تحديد المدى الذي تسبب فيه التكوين في إحداث تغييرات في السلوك.

تجدر الإشارة هنا إلى أن أهداف التكوين هي التي تبين من هو المعيار الأفضل من المعايير السابقة في التعبير عن فعالية التكوين، فإذا كان هدف البرنامج التكويني هو تحسين الجودة وخدمة العملاء فإن المعيار المناسب هو النتائج و السلوك.

(2) - طرق تقييم نتائج التكوين: توجد العديد من الطرق أو الوسائل التي يمكن استخدامها للوقوف على فعالية التكوين، و من هذه الوسائل نجد:¹

(أ) - الاختبارات: بعد تنفيذ برنامج التكوين، يمكن إخضاع المتدربين إلى اختبارات للتأكد من مدى فهمهم و استيعابهم لما تعلموه في البرنامج، و مدى إمكانية تطبيقه في مجالات عملهم بعد العودة إليه.

(ب) - المجموعة التجريبية و المجموعة الضابطة: و تعني تحديد مجموعتين من الموارد البشرية، الأولى نخضعها لتدريب و الثانية لا تدرب، ثم نخضع المجموعتين لاختبار واحد مع فصل العوامل المؤثرة في أداء المجموعة الضابطة غير المدربة، و الفرق بين نتائج المجموعتين هو ناتج عن التدريب و التنمية، و صعوبة استخدام هذا الأسلوب تأتي من عدم الدقة في تحديد العوامل المؤثرة في أداء المجموعة الضابطة.

(ج) - استقصاء رأي المتدربين: و ذلك أثناء تنفيذ البرنامج و بعد الانتهاء منه مباشرة، لمعرفة مدى استفادتهم من البرنامج، و رأيهم بالمدرسين، و المنهاج التعليمي، و الجوانب الإدارية المصاحبة لتنفيذ البرنامج. و يفضل بعد عودة المتدربين لممارسة أعمالهم و تطبيق ما تعلموه في البرامج أن يستقصى رأيهم بمدى استفادتهم مما تعلموه، لان الاستقصاء الذي يتم بعد انتهاء البرنامج مباشرة لا يمكن المتدرب من تحديد مدى استفادته منه، فهذا التحديد لن يكون دقيقا و موضوعيا إلا بعد عودته لعمله و تطبيقه ما تعلمه في البرنامج.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 478-479.

(د) - **تقييم أداء المتدربين:** توضح نتائج تقييم أداء المتدربين بعد عودتهم من البرنامج و تطبيق ما تعلموه في أعمالهم، مدى استفادتهم من عملية التعلم و التدريب التي خضعوا لها، حيث تتمثل هذه الاستفادة في تحسن مستوى أدائهم من حيث جودته و كميته و زمنه و تكلفته، كذلك يتمثل في مدى تغيير أنماطهم السلوكية للأفضل سواء مع رؤسائهم أو زملائهم أو مع الجمهور الخارجي.

(ه) - **الملاحظة:** يمكن تقييم البرنامج من خلال رصد ردة فعل المتدربين تجاه البرنامج أثناء تنفيذ مراحلها، و ذلك من خلال الأحاديث التي تدور بينهم، أو من خلال الشكاوى المقدمة من قبلهم لإدارة البرنامج، أو الشاء الذي يصدر عنهم تجاه البرنامج.

(و) - **السلاسل الزمنية:**¹ في ظل هذه الطريقة يتم تجميع النتائج قبل و بعد البرنامج على فترات زمنية دورية، كما يمكن استخدام المجموعات القياسية مع السلاسل الزمنية. و من مزايا هذا الأسلوب إمكانية تحليل مدى استقرار عائد التدريب عبر الوقت، و عادة ما تستخدم هذه الطريقة بالنسبة للبرامج التي تركز على تحسين نتائج يمكن ملاحظتها مثل معدلات الحوادث الإنتاجية، الغياب، و التي تختلف بمرور الوقت.

تجدر الإشارة إلى انه لا يمكن التفضيل بين الأساليب السابقة الذكر، و إنما تتحدد ملائمة الأساليب حسب حجم البرنامج التدريبي و الغرض من التدريب و مدى الحاجة إلى سرعة الحصول على النتائج، فإذا كانت المنظمة ترغب في معرفة التغيير في مهارات الاتصال لدى العاملين فيمكنها استخدام طريقة المجموعة التجريبية و المجموعة الضابطة.

3) - **العائد على الاستثمار كمعيار عام لتقويم البرامج التكوينية:**

لقد استخدمت العديد من المنظمات الحديثة الأسلوب المحاسبي و المتمثل في تحليل عتبة المدودية (نقطة التعادل) في قياس عائد البرامج التكوينية المنفذة، و هذا باعتبار أن ما انفق يعتبر إنفاقاً استثمارياً. كما انه من الصعوبة بمكان قياس العائد بوحدات نقدية و هو الأمر الذي تحاول محاسبة الموارد البشرية الإجابة عليه، و لكن يمكن قياس النتائج الإيجابية التي تحدثها البرامج التدريبية من خلال قياس ارتفاع كمية الإنتاج و جودته، انخفاض تكاليف التشغيل، زيادة عدد

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص365.

المبيعات، ارتفاع عدد الزبائن، و بعد القياس يجب إجراء المقارنة بين هذه النتائج و بين تلك التي كانت قبل تنفيذ البرنامج التكويني.

بصفة عامة، يتم تحليل نقطة التعادل وفقا للمراحل التالية:¹

- حصر عدد المستفيدين من البرامج التدريبية خلال الفترة التي تريد المنظمة إجراء التقييم عنها.

- حساب تكاليف هذه البرامج التكوينية المباشرة و غير المباشرة، ابتداء من مرحلة التصميم و حتى التنفيذ.

- حساب نقطة التعادل (و التي عندها لا تحقق المنظمة لا ربح و لا خسارة) و هذا بقسمة مجموع تكاليف التدريب خلال الفترة على عدد المستفيدين من هذا البرامج.

- حساب العائد المحقق من وراء تدريب الموظف الواحد.

- أخيرا مقارنة هذا العائد المحقق مع تكلفة المتدرب الواحد، و هنا تظهر ثلاثة حالات:

العائد < التكاليف = ربح.

العائد = التكاليف = لا ربح و لا خسارة.

العائد > التكاليف = البرامج التكوينية غير مجدية.

¹ من اقتراح الطالب

المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

مدخل: تخطيط الموارد البشرية، أو ما يسمى أحيانا بالتسيير التقديري أو التسيير التنبؤي للموارد البشرية، هو من النقاط التي تهتم بها كثيرا مراقبة التسيير الاجتماعي، وهذا لما لهذا العنصر من أهمية كبيرة في سد فجوة الكفاءات التي يمكن أن تهدد المنظمة مستقبلا، إضافة إلى تحقيق التوازنات داخل المنظمة في ما يخص هذه الكفاءات، و لذلك تستخدم مراقبة التسيير الاجتماعي كل الوسائل المعلوماتية و الرياضية كبحوث العمليات في سبيل النجاح في هذه الوظيفة.

المطلب الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

(1) - مفهوم تخطيط الموارد البشرية: "تنطوي عملية تخطيط الموارد البشرية على التنبؤ باحتياجات المنظمة من العمالة في المستقبل، و الاستعداد لذلك من خلال وضع الأهداف، و السياسات، و البرامج، و الإجراءات، و القواعد التي تمكن المنظمة من تحقيق التوازن الكمي و النوعي بين ما تحتاج إليه المنظمة و بين ما هو معروض حاليا أو يمكن توفيره مستقبلا خلال فترة الخطة"¹.
" هو عملية يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة الخطة بالاحتياجات و التعرف على العجز أو الفائض من العاملين، مع اتخاذ التدابير اللازمة و الإجراءات المناسبة لإحداث التوازن المطلوب"².

(2) - أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج و التنفيذ الخاص بالمشروع؛
- يساعد في التخلص من الفائض و سد العجز؛
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب ترك العمال للخدمة أو بقائهم فيها و مدى رضائهم عن العمل؛
- يساعد على تحقيق التكامل و الترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية³؛
- يساعد التخطيط السليم للقوى العاملة في وضع خطة الأجور و المرتبات و إقرار نظام عادل

¹ محمد إسماعيل بلال، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، 2004، ص41.

² صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص13.

³ يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 229.

للحوافز؛¹

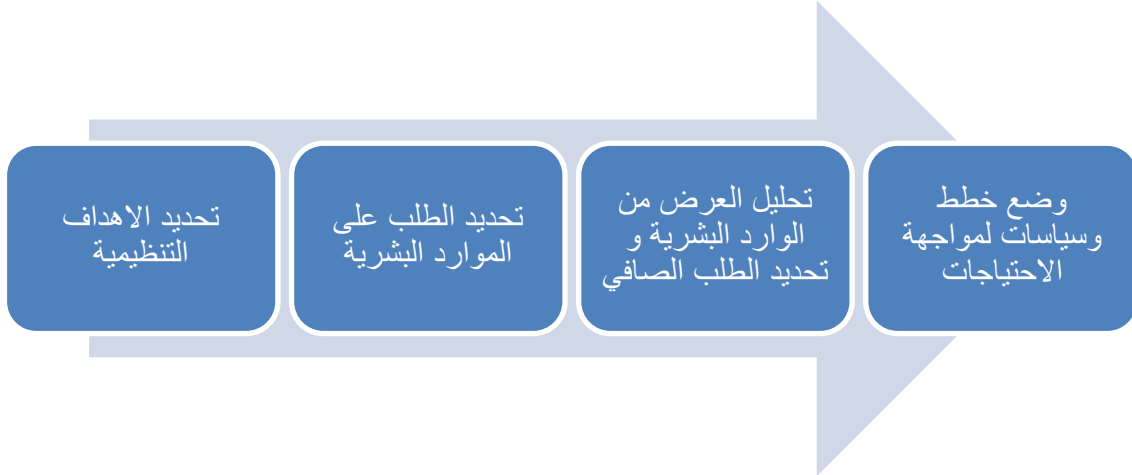
- يساعد التخطيط السليم للقوى العاملة في زيادة قدرة الإدارة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية التي قد تؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف و استحداث وظائف أخرى.²

(3)- أسس التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- إن عملية تخطيط الموارد البشرية الإستراتيجية تقوم على مجموعة من الأركان الرئيسية التي تختلف تقسيماتها حسب المفكرين، إلا أنها في النهاية تصب في فكرة واحدة، وهذا كما يلي:³
- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة؛
 - تعريف المهارات و الخبرات و العدد الكلي المطلوب من الأفراد (الطلب على الموارد البشرية) لتحقيق و إنجاز الأهداف على مستوى المنظمة و الإدارات؛
 - تحديد المتطلبات الإضافية (الصافية) في ضوء الموارد البشرية الحالية للمنظمة و الإدارات؛
 - تنمية خطط تنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية.

نظرا للتغيرات المستمرة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة فان عملية تخطيط الموارد البشرية يجب أن تكون هي كذلك مستمرة، و هذا لأنها ليست غاية في حد ذاتها و إنما هي وسيلة لتحقيق التوازنات بين متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، و الشكل التالي يوضح ذلك:

شكل (II-2): خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب.

¹ محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، دار قنديل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص 48.

² نفس المرجع السابق، ص 49.

³ راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، 2000، ص 73.

(4) - التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية و نشاطات إدارتها الأخرى:

الجدول التالي يوضح تداخل وظيفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع مجموع الوظائف الأخرى:

جدول (3-II): التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية و نشاطات إدارتها الأخرى.

اسم النشاط	طريقة التداخل بين النشاطين
- وظيفة الاستقطاب	- توفر عملية التخطيط لعملية الاستقطاب مجموعة من المعلومات تتعلق بعدد و نوع الموارد البشرية التي ستوظف، إضافة إلى موعد استقطابها.
- وظيفة الاختيار و التعيين	- تعتبر نتائج عملية التخطيط كمدخلات لنشاط الاختيار و التعيين حيث تستعمل هذه المعلومات ك معايير يتم من خلالها اختيار الموارد المناسبة.
- وظيفة التكوين	- توضح نتائج التخطيط أعداد و تخصصات الأفراد الذين سيجرى توفيرهم في المستقبل و احتياجاتهم التدريبية التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل جيد.
- إدارة التعويضات	- في ضوء أعداد و نوعيات الموارد التي تكشف عنها نتائج التخطيط تباشر إدارة التعويضات بتحديد الرواتب، و الأجور، و الحوافز، و المزايا الوظيفية.
- وظيفة تخطيط المسارات الوظيفية	- تقوم وظيفة المسارات الوظيفية برسم حركة تنقلات العمال في المنظمة سواء عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي، و هذا ما يسمح باكتشاف الوظائف التي ستكون شاغرة بعد فترة معينة من اجل توفير العدد و النوع المناسب لهذه الوظائف.

المصدر: من إعداد الطالب.

(5) - مسؤولية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

إن مسؤولية تخطيط الموارد البشرية لا تقع على إدارة الموارد البشرية وحدها، بل هي مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية وجميع إدارات المنظمة، وهذا كله تحت إشراف مراقب التسيير الاجتماعي الذي ينسق بين الجهود، و يوفر الأدوات و النصائح اللازمة لذلك، و هذا كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (II-4): مسؤوليات المدراء و إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية.

مسؤوليات إدارة الموارد البشرية	مسؤوليات مدراء الإدارة
<ul style="list-style-type: none"> - وضع أهداف لخطة القوى العاملة. - المشاركة في وضع الخطة الشاملة الإستراتيجية للمنشأة. - تصميم نظام معلومات للقوى العاملة. - اقتراح إستراتيجية القوى العاملة. - الإشراف على تنفيذ خطة القوى العاملة. 	<ul style="list-style-type: none"> - إعداد بيانات بالوضع الحالي حول المهارات و الكفاءات المتوافرة و تلك المطلوب توفيرها. - مراجعة و مناقشة الخطط المستقبلية مع مسؤول التخطيط للقوى العاملة. - متابعة خطة القوى العاملة لتحديد التغيرات المطلوب إدخالها. - مراجعة المسار الوظيفي للعاملين للتأكد من انسجامها مع خطة القوى العاملة.

المصدر: يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 159.

المطلب الثاني: مسار تخطيط الموارد البشرية

في المطلب السابق تطرقنا إلى أسس أو مراحل تخطيط الموارد البشرية، و فيما يلي شرح مفصل لمجموع الخطوات:

(1) - تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية: و يتم ذلك بإتباع إحدى الطرق التالية:

(أ) - طريقة عبء العمل: ¹ يتم تقدير هذه الاحتياجات من خلال ما يسمى بعبء العمل مع

ملاحظة أن البداية المنطقية لذلك تتمثل في الإجابة على السؤالين التاليين:

- ما هي كمية العمل الإجمالي المطلوب إنجازها؟

- ما هو مقدار العمل الذي يستطيع الفرد أن يؤديه؟

و إذا ما أخذنا في الاعتبار تأثير كل من التغيرات التكنولوجية و التنظيمية المتوقع حدوثها على عبء العمل ² فإنه يتبقى أمامنا مسألة في غاية الأهمية ألا و هي طبيعة الوظيفة أو العمل المراد تقدير احتياجاته من الموارد البشرية، فالطريقة التي يتم إتباعها لتقدير احتياجات العمالة المطلوبة للوظائف اليدوية تختلف عن الطريقة التي تتبع في تحديد الاحتياجات للوظائف الفنية أو الإشرافية، ولذلك سيتم تقدير تلك الاحتياجات على أساس تقسيم الوظائف إلى مجموعتين هما: ³

1 - مجموعة الوظائف الروتينية: و التي تنقسم بدورها إلى مجموعتين:

- مجموعة الوظائف الروتينية اليدوية: و هنا يتم تحديد الوقت المطلوب للعمل على أساس عدد الوحدات المطلوب إنتاجها بمعرفة المدة الزمنية لإنتاج الوحدة الواحدة مع الأخذ بعين الاعتبار نسبة التالف المسموح به؛

- مجموعة الوظائف الروتينية الآلية: و هنا تؤدي الأعمال المطلوبة لأداء الوظيفة بمعاونة

الآلات مع ملاحظة أن عدد الآلات التي يستطيع العامل الإشراف عليها يتوقف على

الطبيعة الفنية للعمل المطلوب و نوع الآلة المستخدمة، و ذلك يختلف من منظمة لأخرى؛

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 56-57.

² هذا مع ملاحظة أن الوقت الفعلي الذي يستطيع العامل إعطاءه للعمل يتأثر بعدة عوامل منها:

- الإجازات السنوية التي تحددها لائحة العاملين؛
- الإجازات الرسمية و التي يحددها النظام المتبع في الدولة؛
- الإجازات المرضية و تحسب على أساس متوسط الإجازات المرضية خلال السنوات الماضية؛
- أوقات الراحة المقررة و يحددها نظام العمل داخل المؤسسة.

³ نفس المرجع السابق، ص 57-59، بتصرف.

- مجموعة الوظائف الروتينية الذهنية: تتميز هذه الوظائف بأنها من الصعب قياس ناتج العمل المؤدى قياسا كميًا، كما أن هذه الوظائف و إن كانت روتينية إلا أنها لا تتكرر بنفس الصورة على مدار السنة و من ثم فإن أي محاولة للتنبؤ بالأعداد المطلوبة منها تصطحبها غالبًا درجة عالية من المخاطرة، لذا يفضل تحديد هذه الأعداد المطلوبة استنادًا إلى أسلوب التجربة والخطأ، و إن كان يفضل دائما البدء بأعداد محدودة و الانتظار إلى أن تثبت ظروف العمل الحاجة إلى تعيينات جديدة.

2 - **مجموعة الوظائف الإشرافية:** عملية التقدير هنا بسيطة، فانطلاقًا مما أكدت عليه أشهر مبادئ الإدارة و التنظيم و هو " وحدة القيادة و التوجيه "، و أن لا تصدر الأوامر إلا من مدير واحد (على مستوى الوظيفة) فيجب أن يكون لكل وظيفة رئاسية مديرا واحدا.¹ إلا انه في الواقع، هناك اختلاف في الحد الأقصى لعدد العلاقات التي يمكن أن يباشرها المشرف بكفاءة، و أن الالتزام بالقاعدة السابقة في جميع المجالات قد يترتب عليه أخطاء كثيرة.

(ب) - **طريقة السلاسل الزمنية:** تستخدم هذه الطريقة المستويات السابقة للعمالة (للسنوات السابقة) بدلا من مؤشرات عبء العمل للتنبؤ بالمتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية، و بموجبها يتم فحص و اختبار المستويات السابقة من العمالة بغرض عزل الاختلافات الموسمية، و الدورية، و الحركة العشوائية، و بعد ذلك يمكن التنبؤ بالاتجاهات طويلة الأجل باستخدام متوسط التحرك أو أساليب الانحدار.²

(ج) - **التخطيط الحدسي (أي التخمين):** عندما تتميز بيئة المنظمة بالتغير فعليها إجراء تحليل مستمر لحاجاتها من الموارد البشرية في ضوء فرص و تهديدات البيئة و نقاط قوة و ضعف المنظمة.³

(2) - **تحليل الموارد البشرية الجاهزة في المنظمة و وضعيتها خلال فترة الخطة:** بعدما قمنا في المرحلة السابقة بتقدير حجم العمالة المستقبلية، نأتي في هذه المرحلة لتحليل عرض العمالة من

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 244، بتصرف.

² راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 82.

³ "مقدمة في إدارة الموارد البشرية"، <http://faculty.ksu.edu.sa/72075/Documents/Forms/AllItems.aspx> ، (2009/03/10)

حيث أنواعها و أعدادها لنرى فيما إذا كانت تغطي الاحتياجات المطلوبة، و حتى يكون موقف المنظمة دقيقا حول عرض العمالة فلا بد لها من الإلمام بكل التغيرات التي ستحدث على مستوى العمالة، و هذا ما يمكن التوصل إليه من خلال نقطتين: دراسة الموقف الحالي، و تقدير العرض من الموارد البشرية.

(أ) - دراسة الوضع الحالي للموارد البشرية: تتطلب هذه النقطة من مراقبة التسيير الاجتماعي

تشغيل قواعد البيانات، و وجود نظام معلومات متكامل عن العاملين في المنظمة، أما بالنسبة

لنوعية المعلومات التي تحتويها قواعد البيانات فهي كما يلي:¹

- بيانات شخصية: الاسم، تاريخ الميلاد، الجنس، الحالة الاجتماعية؛

- الحالة التعليمية: الدرجات العلمية و تاريخ و مكان الحصول على كل منها؛

- التاريخ الوظيفي: عمله الحالي، الأعمال التي تدرج فيها؛

- مستوى الأداء: مستويات الأداء من واقع تقارير الكفاءة، رأي مركز التقويم؛

- الطموحات الوظيفية: لوظائف معينة، لمستويات معينة من الدخل.

إن توفير هذه المعلومات من قبل نظم المعلومات يفيد تخطيط الموارد البشرية في:²

- الكشف عن حقيقة الكفاءات المتوفرة لدى المنظمة، و بالتالي تحدد إلى أي مدى يمكن سد

بعض الاحتياجات المستقبلية من قوة العمل في بعض التخصصات من خلال إعداد و تنمية

الكفاءات الحالية، و ما هي أنواع التدريب و التعليم المطلوبين لتحقيق هذا الهدف، و ذلك بدلا

من الاعتماد كلية على سوق العمل الخارجي في تدبير تلك الاحتياجات.

و هذا يعني أن وجود مثل هذا الدليل يساعد في الكشف عما قد يوجد لدى المنظمة من

كفاءات متميزة يمكن الاستفادة منها في بعض المجالات الخاصة أو يساعد على وضع أهداف

واستراتيجيات أكثر طموحا؛

- تحديد الاحتياجات التعليمية و التدريبية لقوة العمل الحالية بالمنظمة لتصبح أكثر قدرة على

التكيف مع التغيرات المستمرة في طرق و أساليب العمل لنفس وظائفها الحالية، في ضوء ما يسفر

عنه تحليل الحالة الراهنة لمستوى مهارة و مؤهلات القوى العاملة، و مستويات المهارة المطلوبة

للقيام بنفس الأعمال مستقبلا.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة، 2001، ص 110-111.

² صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 135.

(ب) - تقدير العرض من الموارد البشرية: بالإضافة إلى عملية تحليل الموارد البشرية الحالية من خلال مخزون المهارات، فإنه يتعين على المديرين اخذ التغيرات المستقبلية في الحسبان، وبينما يسهل تقدير بعض التغيرات في الأفراد، إلا انه قد يصعب أحيانا التنبؤ ببعض الآخر.

و من التغيرات التي يسهل التنبؤ بها بدقة من خلال المعلومات المتوفرة في مخزون المهارات هي بلوغ الفرد سن الإحالة على المعاش، أما التغيرات بالنسبة للنقل و الترقية، فإنه يمكن تقديرها مع الأخذ في الاعتبار بعض العوامل مثل سن الأفراد، و متطلبات المنظمة، و الأفراد المؤهلين للترقية. أما بالنسبة لأموال مثل الوفاة أو الاستقالة، فإنها من الأمور التي يصعب التنبؤ بها، و مع هذا فإن الخبرات و السجلات السابقة يمكن أن تقدم معلومات مفيدة في هذه المجالات.¹

هناك مجموعة من الطرق الرياضية التي تستخدمها مراقبة التسيير الاجتماعي في التنبؤ بحجم العرض من القوى العاملة، و من بينها سلاسل ماركوف و نموذج كنت، و لقد تطرقنا في الفصل الأول لسلاسل (أو مصفوفة) ماركوف بشكل مختصر، كما أن هاتين الطريقتين أصبحتا تنفذان بصفة آلية عن طريق البرامج المعلوماتية.

بصفة عامة، عندما تقوم المنظمة بعملية تخطيط الموارد البشرية، عليها أن تأخذ في الحسبان

مجموعة من العوامل المؤثرة، و التي يمكن أن نجملها في:

- دوران العمل: و هو تلك الحالة التي تنطوي على ترك العمال لعملهم في المنظمة بشكل نهائي، سواء كان ذلك بإرادتهم أو بإرادة المنظمة التي يعملون بها و لمختلف الأسباب، أي أن دوران العمل يشير إلى مدى التغير في العمالة من حيث إحلال عمال جدد محل القدامى من ذوي الخبرات و المهارات و هو بعكس الاستقرار المهني.²

- الغياب: إن ارتفاع هذا المعدل عن المعدل العادي، و الذي يتراوح عادة ما بين 3% إلى

4% بالنسبة لجميع العاملين بالمنظمة، يشكل تكلفة عالية للمنظمة حتى و لو لم يتقاض العامل الغائب أجرا عن مدة غيابه، حيث أن غياب العامل يؤدي إلى ارتباك و تأخير في جداول الأعمال، الأمر الذي يؤدي إلى تنقلات فورية غير مدروسة بين العاملين، و العمل في الأوقات غير الأوقات العادية لمواجهة نقص العمالة، أضف إلى ذلك ما يترتب على

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 85.

² محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

الغياب من نقص الإنتاج، و من ثم التأخير في تسليم الطلبات في المواعيد المحددة مما يؤثر سلبا على سمعة و مركز المنظمة في السوق.¹

- **حوادث العمل:** و هي تلك الإصابات التي تحدث أثناء مزاولة العمل، سواء كان سببها الفرد أو الآلة، من دون أن يكون في ذلك سابق قصد.

إن هذه العوامل السابقة، إضافة إلى تكنولوجيا العمل، و مبادئ التنظيم، و حركة الترقيات و النقل الوظيفي، كلها يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار سواء عند تقدير العرض أو الطلب من العمالة لفترة التخطيط.

(3) - **تحديد الفرق بين المتاح و المطلوب من الموارد البشرية:** في ضوء تقديرات الطلب لاحتياجات الموارد البشرية خلال فترة الخطة، و كذلك تقديرات العرض لنفس الفترة، فإن المقارنة قد تسفر عن عجز في القوى العاملة، كما يمكن أن تسفر عن فائض في بعض الأصناف من القوى العاملة، و في كلتا الحالتين ستقوم المنظمة باتخاذ مجموعة من الاستراتيجيات التي تعدل بها هذا العجز أو الفائض، ثم تترجم هذه الاستراتيجيات في موازنة تقديرية توضح أعداد و أنواع و زمن دخول أو خروج الموارد البشرية.

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 209.

المطلب الثالث: استراتيجيات التعامل مع نتائج التخطيط و تقييم برنامج

في هذا المطلب سنقوم بعرض مختلف الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة لمعالجة نتائج تخطيط الموارد البشرية لتحقيق التوازن.

(1) - **تعديل النقص:** من اجل معالجة النقص في الموارد البشرية، تبني المنظمات عدة استراتيجيات، هذه الاستراتيجيات يمكن أن تعتمد على المصادر الخارجية أو الداخليّة من الموارد البشرية، وفيما يلي مختلف البدائل التي تلجأ إليها المؤسسة:¹

(أ) - **البدائل التي تتعلق بالمصدر الخارجي:**

- **تعيين موارد بشرية جديدة دائمة:** و هذا باللجوء إلى سوق العمل الخارجية، من خلال وضع برامج استقطابية تحفيزية للعمل في المنظمة، و يتم استخدام هذه الاستراتيجيات في حالة التوسع أو زيادة الطلب على المنتجات في السوق.

- **تعيين موارد بشرية مؤقتة:** و هذا بموجب عقود عمل لفترة زمنية محددة، كما أن هذا النوع من العمالة يتميز باجر اقل من اجر العمالة الدائمة، و يجذب استخدام هذه الإستراتيجية إذا كان نشاط المنظمة يتميز بالموسمية أو أن المنظمة تواجه ضائقة مالية.

- **المقاولون من الباطن:** يمكن استخدام هذه الإستراتيجية كبديل للإستراتيجيتين السابقتين، و بموجب هذه الإستراتيجية توكل المنظمة أداء بعض أعمالها إلى منظمة أخرى مختصة لتقوم به، و لكن يجب أن تراعي تكاليف هذه الإستراتيجية مع سابقتها و الاختيار بينهما.

- **استخدام التكنولوجيا الحديثة:** و هذا في حالة ضعف الجانب التقني.

(ب) - **البدائل التي تعتمد على المصدر الداخلي:**

- **العمل الإضافي:** و هذا بإطالة زمن العمل الرسمي في الأيام العادية أو العمل في احد أيام العطلة، هذه الإستراتيجية قليلة التكلفة، إضافة إلى أن الموارد البشرية مدربة جيدا، مع هذا فقد تكشف عن بعض المشاكل كإرهاق الموارد البشرية، و التصارع بين العمال عمن يستفيد من الساعات الإضافية.

- **إعادة تشكيل قوة العمل:** هي حركة تنقلات وظيفية عمودية و أفقية مخططة عبر

المستويات الإدارية تقوم بها إدارة الموارد البشرية، و تقوم هذه العملية على عدة أركان

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 244، بتصرف.

أساسية، تتمثل في تحديد الوظائف الشاغرة، و انتقاء الأفراد المناسبين، و تدريب وتأهيل الموظفين الجدد.

إن عملية إعادة تشكيل قوة العمل تحتاج إلى توفر نظام معلومات آلي يحتوي على معلومات خاصة بمواصفات و مؤهلات العاملين، و ذلك حتى تتمكن من معرفة الشخص الذي تتوافق كفاءاته مع كفاءات الوظيفة الشاغرة، و من بين القوائم المستعملة في هذا المجال كما ذكرنا سابقا: قوائم مخزون المهارات البشرية.

- رفع كفاءة الموارد البشرية: تقوم العديد من المنظمات، من اجل سد العجز في عمالتها، بتنظيم برامج تدريبية هدفها زيادة الإنتاجية من اجل تغطية الطلب المستقبلي، إلا أن هذه الإستراتيجية غير فعالة نظرا لعدم ضمان نتائج التدريب، إضافة إلى أنها تحتاج إلى وقت، وهو ما يتعارض مع الحالات المستعجلة.

- إطالة سن التقاعد: بعض المنظمات تستعمل الإطالة في سن التقاعد كعملية تمويل داخلي من الموارد البشرية ذات الخبرة العالية، إلا انه لا يمكن استخدام هذه الإستراتيجية إلا إذا كان سن التقاعد مبكر أصلا.

(2)- تعديل الفائض في العاملين: تشتمل معالجة الفائض في الموارد البشرية لدى المنظمة على عدة استراتيجيات يمكن استخدامها أو أكثر، حسب الظروف المحيطة بها، و فيما يلي عرض لعدد منها:

(أ)- عملية التسريح الدائم: و تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تنوي المنظمة تقليص أعمالها، أو استبدال عمالتها غير الماهرة بأخرى ذات كفاءة عالية، و مثل هذه الإستراتيجية تضعف من ثقة العاملين الباقين و عملية إدماجهم في العمل، و هو ما يزيد من معدل دوران العمل.

(ب)- عملية التسريح المؤقت: تستخدم المنظمة هذه الإستراتيجية إذا كانت منتجاتها موسمية، لأنها توفر عليها متاعب إعادة التكوين و التأهيل، و لكن يبقى عدم ضمان رجوع العمال هو المشكل الوحيد لهذه الإستراتيجية.

(ج)- عملية استبدال الموارد البشرية الدائمة بأخرى مؤقتة: في حالة الكساد التجاري القصير أو الطويل الأجل، أو في حالة وجود ضائقة مالية، تقوم بعض المنظمات باستبدال عقود عمالتها من دائمة إلى مؤقتة.

(د) - حث الموارد البشرية الدائمة على طلب التقاعد المبكر: و هذا بتقديم مكافأة مالية إضافية، و مزاولة الحصول على المزايا الوظيفية كالضمان الاجتماعي إلى أن يبلغ السن القانوني للتقاعد، و يجب أن تراعي المنظمة أن تكون التكلفة اقل من تلك التي تتحملها في حالة بقاء العامل.

(هـ) - تجميد التوظيف: هذه الإستراتيجية تنفذ على المدى الطويل، و بموجبها لا يتم تعويض العمالة المحالة إلى التقاعد، أو الذين توفوا بآخرين جدد من اجل امتصاص الفائض في العمالة. (و) - تخفيض التعويضات المالية و المزايا الوظيفية: في مسعى لكي لا تخسر المنظمات موارد بشرية مؤهلة و مدربة لديها عن طريق التسريح الدائم، و من اجل تخفيض تكلفة العمل لديها بسبب هذا الفائض، لجأت بعض المنظمات إلى تخفيض التعويضات المالية و المزايا الوظيفية الممنوحة لهم لفترة زمنية قصيرة أو طويلة، فكثير من الموارد البشرية تقتنع بهذا الحل، و لكن اغلبهم سيبدأ في التفكير كيف يجد منظمة أخرى للانتقال إليها.

(3) - التعديل للمحافظة على الاستقرار: بالنسبة للمنظمات التي أفصح تخطيطها الاستراتيجي للموارد البشرية عن حالة توازن فينصح أن تتبع مجموعة من الاستراتيجيات للمحافظة على هذا التوازن و هي: تفعيل و تنويع الحوافز، تكوين و تعليم الموارد البشرية للمحافظة على مستويات إنتاجيتها، توفير فرص الترقية حسب ما هو مخطط.

(4) - تقييم برنامج تخطيط الموارد البشرية: إن آخر نقطة تقوم بها مراقبة التسيير الاجتماعي في عملية تخطيط الموارد البشرية هي تقييم نتائج البرنامج، و بالطبع فان المؤشر الجيد هو هل تمكنت المنظمة من تحقيق التوازن بين متطلبات العمل من الموارد البشرية و بين العرض منها، ولذلك فهي تقوم بتحليل الانحرافات بين تقدير الاحتياجات و النتائج الفعلية، كما أنها تحاول معرفة فعالية الوسائل المستخدمة في التقدير، إضافة إلى ذلك يتم تقييم البرامج التابعة مثل التحفيز و أثره على دوران العمل و زيادة الإنتاجية، و كل هذه التقويمات تساعد على تعديل البرامج المستقبلية.

- عموما، هناك مجموعة من المتطلبات تزيد من فعالية عملية تخطيط الموارد البشرية و هي:¹
- أن يكون هناك نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية بالمنظمة، و أن يكون هناك تكامل بين هذا النظام و نظم المعلومات الإدارية الأخرى؛
 - ألا ينظر إلى تخطيط القوى العاملة على انه مجرد مجموعة من الأساليب الكمية التي تستخدم في التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية، بل يجب أن تعكس الخطة كافة المتغيرات المتوقعة حدوثها؛
 - أن تأخذ إدارة المنظمة في الحسبان كافة التغيرات التي يمكن أن تؤثر على فعالية التخطيط ، مثل التغيرات الديمغرافية والسياسية والتعليمية، والحالة الاقتصادية العامة والتطور التكنولوجي؛
 - أن تتبع أهداف تخطيط القوى العاملة من أهداف المنظمة و من استراتيجياتها العامة بالتنسيق مع رسم السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية؛
 - ضرورة إقناع الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية و ضرورة تخطيط القوى العاملة كأساس لتكوين قوة عمل متوازنة، و ذات ولاء و انتماء قوي لموقع العمل و للمنظمة ككل.

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 225.

المبحث الرابع: التعويضات و الكتلة الأجرية

مدخل: تعتبر التعويضات من أهم عناصر التكاليف، حيث تمثل ما بين 30% إلى 80% من إجمالي التكاليف العامة و الإدارية في غالبية المنظمات، كما أن عملية تحديدها و رسم تطورها يؤثر من جهة على التوازن المالي، و من جهة أخرى على التوازن الاجتماعي و تحفيز الأفراد. إن دور مراقبة التسيير الاجتماعي، فيما يخص هذا العنصر، لا يقتصر فقط في إعداد الموازنة التقديرية للأجور، و إنما تعديل و اقتراح سياسة تعويضات تحقق العدالة الداخلية، و التنافسية الخارجية، و تحترم القيود المالية للمؤسسة، و تقود الكتلة الأجرية إلى ما يتوافق مع إستراتيجية المنظمة.

المطلب الأول: أنظمة التعويضات

1- مفهوم التعويضات: التعويضات من وجهة نظر ضيقة هي حوافز مالية تتكون من شقين: تعويض مباشر يشتمل على رواتب و أجور، أجور إضافية... الخ، و تعويض غير مباشر، يتمثل بالمزايا و المنح الإضافية التي تقدمها المنظمات للعاملين لديها كحوافز غير مباشرة. أما المفهوم الشامل فهو يقوم على فلسفة جديدة مفادها: صحيح أن التعويضات المالية هي أساسية بالنسبة للموارد البشرية لأنها تلي و تشبع حاجاتها المادية و الفسيولوجية، لكن الإنسان ليست كل حاجاته التي يسعى إلى إشباعها فسيولوجية، بل لديه حاجات من نوع آخر هامة جدا، و هي الحاجات المعنوية و الاجتماعية، كالمعاملة الحسنة، الأمان الوظيفي، الراحة النفسية، السلامة و الصحة في مكان العمل، فرص النمو و التطور... الخ.¹ و لقد أشار إلى هذه النقطة الكثير من الباحثين و المفكرين، و لعل من أشهرهم Maslow من خلال سلم أو هرم الحاجات عند الفرد.

للإشارة فقط، فإننا سنقتصر على دراسة الجزء المالي من التعويضات في هذا المطلب. تواجه المنظمة عدة تساؤلات عند القيام بعملية تحديد الأجور، و من بين هذه التساؤلات هو كيف سيتم هذا التعويض، هل سيتم على أساس الوظيفة أم على أساس الشخص الذي يحتل هذه الوظيفة، أم على أساس عناصر أخرى، إن الإجابة الجيدة عن هذه الأسئلة هي التي تؤدي في النهاية إلى وضع نظام تعويض امثل.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص494.

(2) - خصائص نظام التعويض الفعال: من أهم المتطلبات الواجب توافرها في نظام الدفع الذي تتبناه المنظمة ما يلي:

(1) - نظام يركز على ثلاثة توازنات: التوازن المالي، التنافسية الخارجية، و العدالة الداخلية.

1- التوازن المالي: هذا التوازن يعتبر داخلي، فيجب أن لا تتعدى الكتلة الأجرية المستوى الممكن للالتزامات المالية للمؤسسة، فيلاحظ أن صعوبات المؤسسات تكمن في عدم القدرة على دفع الأجور، فيجب أن يتم التوفيق بين الكتلة الأجرية و إمكانيات الخزينة على المدى القصير، و مع الموارد المالية على المدى الطويل.¹

2- التنافسية الخارجية: أخذا في الاعتبار حالة سوق العمل المتعلق بكل أنواع الكفاءات، فأى منظمة تقترح أجور اقل من مستوى الأجور المقترح في السوق، هذا فيما يتعلق بنفس الكفاءات وبصفة دائمة، فإنها ستتعرض لحالتين خطيرتين هما: ضعف عملية الاستقطاب، و صعوبة الحفاظ على العمال في وظائفهم.²

3- التوازن الداخلي: التوازن داخل المنظمة يركز على عنصرين:³

- الإحساس بالعدالة و التوازن تجاه الأجور؛

- الطابع التحفيزي للأجور، فلا بد أن تشجع كل أجير لتحسين أدائه، فالنظام العام للأجور يجب أن يتصف بطابعه التشجيعي لجهود الأفراد، و هذه من الصعوبات التي تفرضها إقامة هذا النظام.

بالإضافة إلى ما سبق، هناك مجموعة من الخصائص الأخرى مثل:

- أن تكون طريقة الدفع مفهومة و بسيطة لدى العاملين؛

- يجب أن تكون هناك علاقة مباشرة بين أجور الأفراد و زيادة الإنتاج و الإنتاجية؛

- دفع اجر العاملين بأسرع ما يمكن؛

- وضع معايير العمل بعناية، و ذلك من خلال دراسات منتظمة إما عن طريق دراسات الزمن

والحركة أو على أساس دراسة سجلات الماضي؛

¹ B.MARTORY, Op.cit. , P17.

² B.MARTORY, D.Crozet, Op.cit. , P121.

³ IBID, P 122.

- أن يكون الفرق بين الدخل العادي و الدخل الذي يحصل عليه الفرد في حالة تحفيزه على العمل واضحا و كافيا بحيث يشجع العامل على العمل بكفاءة عالية، و عادة ما تقدر هذه النسبة ما بين 30% إلى 40% زيادة على الدخل العادي؛¹

- ضمان حد أدنى لأجر كل وظيفة بغض النظر عن الإنتاج اليومي؛

- أن لا يخلق عدم التوازن المالي الذي يمكن أن يهدد حياة المنظمة؛

- أن يضمن توظيف أفراد ذوي نوعية جيدة، و يحافظ على الأجراء الموظفين؛

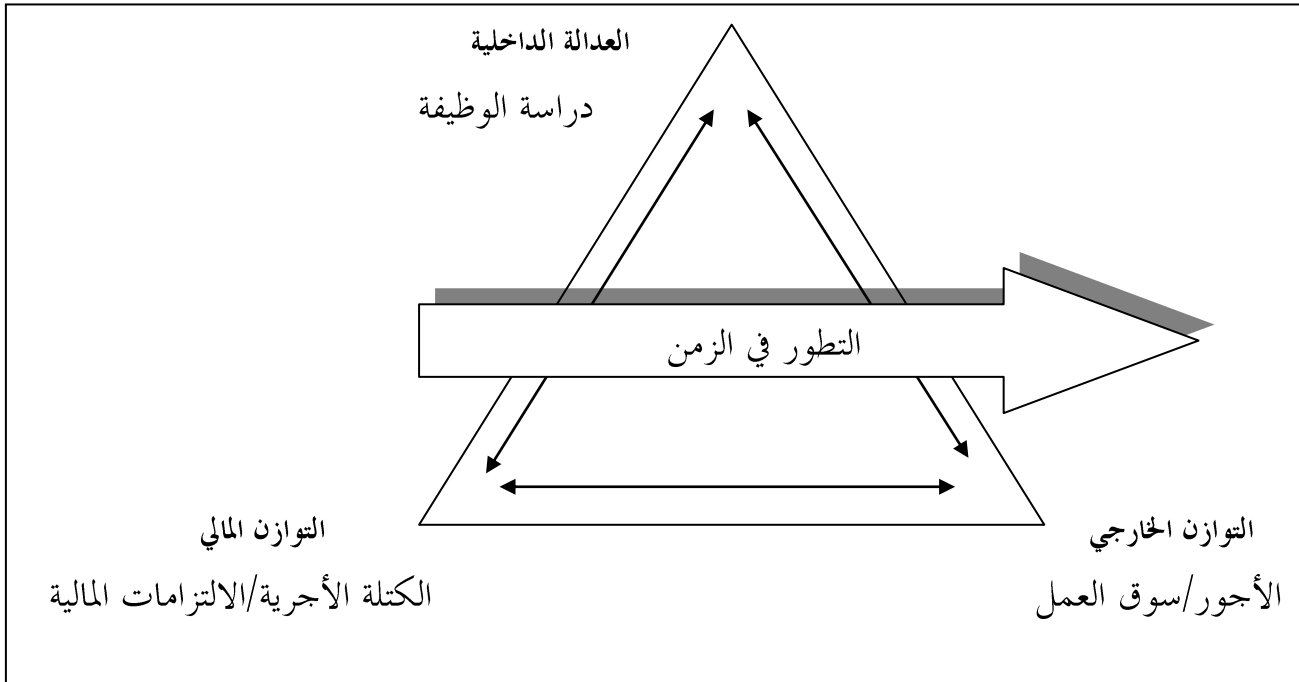
- أن يساهم في الحفاظ على التوازن الاجتماعي و التلاحم داخل الوحدة.²

- هذا النظام يتميز بمجموعة من القيود، كما انه ديناميكي و متطور، و هذا بسبب تطور

الكفاءات، الإحالة إلى التقاعد، تغيرات البيئة المتمثلة في التضخم و المنافسة على بعض الكفاءات.

و الشكل التالي يوضح ديناميكية و متغيرات نظام التعويضات:

شكل (3-II): متغيرات التوازن لنظام التعويضات.



source : B.MARTORY, Op.cit. P19.

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص522.

² IBID, P19.

(3) - هيكلية التعويضات: يتميز هيكل التعويضات بالنسبية بين التعويض القائم على أساس الوظيفة، و التعويض القائم على الطريقة التي تدار بها الوظيفة ، و بالتالي يمكن أن نلاحظ نموذجين متعارضين، و هما:¹

(أ) - نموذج الوظيفة (Modèle à statut): يتميز بالاهتمام الكبير بتعويض الوظيفة و المنافع المرتبطة بكفاءات الفرد، و خير مثال على ذلك هي الأنظمة الموجودة في الإدارات و التي تركز على درجات تتعلق بمعدلات أجور، كما أن المسابقة و الشهادة هي التي تحدد الأجر.

(ب) - نموذج النتائج (Modèle à résultats): في هذا النموذج جزء مهم من التعويضات يتعلق بالأداء أو النشاط، هذا الأداء يكون محدد بمجموعة من المعايير المختلفة، و مثال ذلك: اجر عمال المصلحة التجارية، بحيث يتناسب تعويضهم مع نتائجهم.

من الجدير بالذكر أن كل أنظمة التعويضات تقع بين هذين النموذجين، حسب ثقافة المؤسسة وتاريخها، واستراتيجياتها، أي أن النموذج مركب بحيث يخضع العمال المنفذون لنموذج الوظيفة، بينما يخضع التجاريين أو الإطارين إلى نموذج النتائج.

المطلب الثاني: تحليل الكتلة الأجرية

إن التحكم في الكتلة الأجرية يعتبر كشرط أساسي لبقاء المنظمة، لان التغيرات التي تحدث فيها تترجم الاختيارات الاجتماعية للمنظمة، كالزيادات، التوظيف، التسريح، وفيما يلي عرض لهذا العنصر.

(1) - تعريف الكتلة الأجرية: "تتكون الكتلة الأجرية من مجموع الأجور و الأعباء المدفوعة لمجموعة معلومة من الأفراد خلال فترة زمنية (عادة سنة)".²

تتمثل هذه التعويضات فيما يلي:³

الأجر الأساسي + علاوة الأقدمية + علاوات جماعية + علاوات أخرى + ساعات إضافية + شهر 13.

نضيف إلى ما سبق مجموع الأعباء الاجتماعية كالضمان الاجتماعي و ضريبة الدخل، وبدل النقل والغذاء، مكافآت نهاية الخدمة، وأعباء التكوين... الخ.

¹ B.MARTORY, D.Crozet, Op.cit. , P124-125.

² BOISSELIER Patrick, Op.Cit, P 398.

³ B.MARTORY, Op.cit. , P 95.

(2) - عوامل تطور الكتلة الأجرية: إن العوامل التي تغير في الكتلة الأجرية عديدة، فترك العمل، وعمليات التوظيف الجديدة هي من أولى العوامل، كذلك هناك العوامل النوعية مثل تغير الكفاءات و تغير وقت العمل (الساعات الإضافية، البطالة التقنية)، إضافة إلى العلاوات وبعض الأعباء الاجتماعية، كل هذه العوامل تشترك لتعبر عن التغير الإجمالي في الكتلة الأجرية، والذي يصعب تحليله نظرا لتداخل تأثير هذه العوامل.

إن عملية تحليل متغيرات الكتلة الأجرية تسمح لمراقبة التسيير الاجتماعي:

- بمعرفة سلوك الكتلة الأجرية لفترة التخطيط، بحيث يمكنها من تحديد نسب الحوافز الجماعية و الفردية، و الحوافز المتغيرة بما يتوافق مع إستراتيجية المنظمة؛
- تحليل الانحرافات بين الكتلة الأجرية المقدرة و الفعلية و معرفة العنصر المتسبب في ذلك من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

تمثل مختلف المتغيرات التي تؤثر في الكتلة الأجرية فيما يلي:

- أثر التغير في عدد العاملين؛
- أثر الهيكلية؛
- أثر الزيادات العامة، أو حسب الفئات العمالية، و التي بدورها لا بد أن تأخذ في الحسبان أثر الترحيل؛
- أثر التغيرات الفردية و تضم كل من: أثر الثلاثية (استحقاق-أقدمية-تقنية)، و أثر التعويض.

كخطوة أولى في عملية التحليل يتم قياس الانحراف الكلي بين الكتلة الأجرية للسنة الحالية مقارنة بالسنة الماضية، بعدها تأتي عملية التفصيل كما يلي:

(1) - أثر تغير عدد العاملين (l'effet d'effectifs):

أثر الأفراد يترجم تغير الكتلة الأجرية الناتج عن زيادة أو تخفيض عدد الأجراء.¹ و يتم قياسه كما يلي:²

Δ العاملين: متوسط عدد العاملين للسنة ن+1 - متوسط عدد العاملين للسنة ن

أثر تغير عدد العاملين : Δ العاملين ($\Delta +1$ متوسط الأجراء).

¹ BOISSELIER Patrick, Op.Cit, P 402.

² B.MARTORY, D.Crozet, Op.cit. , P148.

ملاحظة: تطبق هذه العلاقة على كل الفئات العمالية التي حدث فيها تغيير، بعد ذلك يتم قياس انعكاس التغيير على المستوى الكلي.

(ب)- اثر الهيكلية (l'effet de structure):

اثر الهيكلية ينتج عن التغيرات في الدرجات المهنية (الترقيات) بين أفراد المؤسسة، فبمجرد ترقية عامل إلى درجة إطار مثلا، فان هذا سيؤثر ايجابيا على الكتلة الأجرية، فالإطارات أحسن أجرا من الطبقات الأخرى.¹

تطبيقا، يصعب تحديد اثر الهيكلية، خاصة إذا صاحبه تغير في عدد الأفراد و زيادات متوسط الأجر. و من اجل حل هذا المشكل، نلجأ إلى إنشاء كتلة أجرية مرجحة، أي أن الكتلة الأجرية تحسب عن طريق هيكلية الأفراد للسنة ن-1 مع متوسط الأجر للسنة ن. و بالتالي فان الفرق بين متوسط الأجر للسنة ن-1 و متوسط الأجر للسنة ن من جهة، و العلاقة بين الكتلة الأجرية المرجحة للسنة ن و ن-1 من جهة أخرى تعبر عن اثر الهيكلية، و فيما يلي توضيح لهذه السلسلة من العمليات:

جدول (5-II): قياس اثر الهيكلية.

المجموع	العمليون	الإطارات	
			عدد العاملين (ن-1)
			متوسط الأجر للسنة ن
			الكتلة الأجرية المرجحة للسنة ن [عدد العاملين (ن-1) × م. الأجر للسنة ن]
			الكتلة الأجرية الحقيقية للسنة (ن-1)
(أ)			$\frac{\text{الكتلة الأجرية المرجحة للسنة ن}}{\text{الكتلة الأجرية الحقيقية للسنة (ن-1)}}$
(ب)			نسبة تغير الأجر المتوسط [ن/(ن-1)]
(أ)-(ب)			% اثر الهيكلية للكتلة الأجرية الحقيقية للسنة ن

المصدر: من إعداد الطالب.

¹ BOISSELIER Patrick, Op.Cit, P 403.

(ج) - اثر الزيادات العامة أو المتعلقة بالفئات العمالية:

يتعلق الأمر هنا بانعكاسات الزيادات الجماعية في الأجور على الكتلة الأجرية، وهذه الزيادات تكون إما:

- متعلقة بفئة أو مجموعة معينة من العمال.

- تشمل جميع العمال دون تمييز، و تكون على شكل نسبة مئوية أو قيمة معينة.

في هذا الصدد نجد أن هذه التغيرات في الأجور الجماعية لا بد أن تأخذ في الحسبان انعكاسات تغيرات السنة السابقة على الكتلة الأجرية، و هو ما يسمى بأثر الترحيل (l'effet de report)، وهذا كما يلي:

1 - اثر الترحيل: اثر الترحيل يمثل انعكاس إجراءات الزيادة التي تمت في السنة ن على الكتلة

الأجرية للسنة ن+1.¹

و يتم قياس اثر الترحيل بالعلاقة التالية:²

الكتلة الأجرية التي تم فيها إجراء الزيادة لسنة كاملة (في 1 جانفي)

اثر الترحيل + 1 =

الكتلة الأجرية التي تم إجراء الزيادة فيها خلال السنة

¹ BOISSELIER Patrick, Op.Cit, P 400.

² B.MARTORY, D.Crozet, Op.cit. , P152.

(د) - اثر التغيرات الفردية:

إن الاتجاه المعاصر لنظام التعويضات هو التعويض حسب النتائج و الأداءات، و نجد هذه الأنظمة خاصة في المؤسسات الصغيرة، كما أن لهذه المكافآت الفردية تأثير على الكتلة الأجرية، وتنتج إما بسبب تحسن كفاءة الفرد أو بسبب اقدميته، و يطلق على هذه المتغيرات اسم اثر الثلاثة استحقاق-اقدمية-تقنية (l'effet de glissement-vieillesse-technicité).

و فيما يلي شرح لهذه العناصر الثلاثة:

1 - الاستحقاق: يمثل التغيرات الايجابية للأجر الناتجة عن استحقاق الفرد و ليس لاقدميته.

هذه الزيادة تتم دون أن تتغير طبيعة عمل الفرد أو كفاءته.

2 - الاقدمية: و هي الزيادات التي ترتبط بالاقدمية، مهما كانت طريقة حسابها.

3 - التقنية: و هي تحسين في الأجر ناتج عن الحصول على كفاءات جديدة، و في كثير من

الأحيان يستحيل التمييز بين الاستحقاق و التقنية، و لهذا يتم جمع المصطلحين تحت تسمية

"استحقاق-تقنية"، و بالتالي فكل زيادة في الأجر لا تتعلق بالاقدمية فهي تتعلق

بالاستحقاق و التقنية.²

(ه) - اثر التعويض (l'effet de noria):

اثر التعويض يعبر عن تغيير ناتج من تبديل أجراء بأجراء آخرين مشاهين. إن العمال الجدد يتم توظيفهم مقابل الأجر الأدنى للفتة العمالية، أما العمال الذين تركوا العمل فمستوى أجورهم مرتفع نوعا ما نظرا لعنصر الاقدمية.³

إن انعكاس التعويض على الكتلة الأجرية يكون سلبيا كما ذكرنا منذ حين، و يتم تحديد اثر

هذه التعويضات بالعلاقة التالية:⁴

عدد العمال المعوضين في الفتة العمالية	×	حاصل فرق متوسط اجر العمال الواردين و الصادرين في الفتة العمالية
--	---	--

¹ BOISSELIER Patrick, Op.Cit, P 404.

² B.MARTORY, D.Crozet, Op.cit. , P152.

³ BOISSELIER Patrick, Op.Cit, P 403.

⁴ B.MARTORY, D.Crozet, Op.cit. , P153.

و في الأخير نحصل على العلاقة التالية:

$$\% \text{ التغير الكلي في الكتلة الأجرية} = \% \text{ اثر الأفراد} + \% \text{ اثر الهيكلية} + \% \text{ الزيادات العامة} + \% \text{ اثر التغيرات الفردية} + \% \text{ اثر التعويض.}$$

3- ملخص تطور الكتلة الأجرية ضمن لوحة القيادة الاجتماعية:

إن الهدف من تحليل تطور الكتلة الأجرية و إعداد تقرير حولها هو قيادتها إلى الهدف المسطر من قبل إستراتيجية الإدارة العليا، فإذا كشف التحليل عن بعض الانحرافات الخطيرة في مكونة من مكونات الانحراف الإجمالي، دعا ذلك إلى تحليل الأسباب و اتخاذ الإجراءات التصحيحية. إن ملخص تطور الكتلة الأجرية يمكن أن يأخذ عدة أشكال، و هذا حسب متطلبات المسؤولين المعنيين، و يمكن للقارئ أن يطلع على الشكل الذي اتبعته في الفصل الثالث عند التطرق للوحة القيادة الاجتماعية.

المطلب الثالث: إعداد موازنة الأجور

موازنة الأجور هي الترجمة المالية لتقديرات الطلب من الموارد البشرية، و بما أن هذه الموارد منها ما يتعلق أجورها مباشرة بعدد الوحدات المنتجة، فنجد أن الأجور تنقسم إلى مباشرة و غير مباشرة مثل أجور عمال الصيانة، و مناولة المواد، و الاستلام، و عمال الإدارة، و لذلك سنحاول التطرق إلى كل عنصر على حدة، و هذا ما جرت عليه العادة، حيث يتم إعداد موازنة مستقلة بالأجور المباشرة، أما الأجور غير المباشرة فتضم إلى موازنة المصروفات غير المباشرة.

(1)- أهمية موازنة الأجور: تتمثل أهمية إعداد موازنة الأجور في الآتي:¹

- تحديد عدد و نوع العمال اللازمين أثناء فترة الموازنة و الوقت الذي سوف تحتاج فيه أقسام الإنتاج إلى هؤلاء العمال؛

- تقدير تكاليف العمالة اللازمة لتنفيذ برنامج الإنتاج؛

- إمداد الإدارة بالبيانات اللازمة لإحكام الرقابة على تكاليف العمالة؛

- تحديد الاحتياجات المالية التقديرية للوفاء بالأجور و أوقات صرفها أثناء فترة الموازنة.

(2)- مسار إعداد موازنة الأجور: قلنا سابقا أن الأجور تنقسم إلى مباشرة و غير مباشرة، ولذلك سنقوم بإعداد موازنة كل عنصر على حدة.

(أ)- إعداد موازنة الأجور المباشرة:

1- مسؤولية إعداد موازنة الأجور المباشرة: يقع على عاتق مدير الإنتاج مسؤولية إعداد موازنة الأجور المباشرة، و ذلك بمساعدة كل من قسم الهندسة الصناعية و قسم التكاليف. بصفة عامة، فان قسم الهندسة الصناعية يمد الأقسام الإنتاجية بمعايير و وقت العمل اللازم للمنتجات أو العمليات الصناعية، بينما يقوم قسم التكاليف بإمداد الأقسام الإنتاجية بمعدلات الأجور المعيارية أو التقديرية، و بعد إعداد الموازنة بواسطة الأقسام الإنتاجية تقدم إلى مدير إدارة الموازنات (مراقب التسيير) لمراجعتها و عرضها على لجنة الموازنات و الحصول على اعتماد الإدارة العليا.²

¹ محمد سامي راضي، و جدي حامد حجازي، "المدخل الحديث في إعداد و استخدام الموازنات"، الدار الجامعية، 2001، ص 167.

² نفس المرجع السابق، ص 168.

2- مراحل إعداد موازنة الأجور المباشرة:

—تقدير عدد ساعات العمل المباشر للوحدة المنتجة: و هذا إما بأسلوب الخبرة السابقة أو بأسلوب الحركة و الزمن.

—حساب الاحتياجات الإجمالية لخطة الإنتاج من ساعات العمل المباشر: و تحسب بالمعادلة التالية:

$$\text{الاحتياجات الإجمالية من ساعات العمل المباشر لكل منتج} = \text{كمية الإنتاج من المنتج} \times \text{الزمن اللازم لكل وحدة واحدة منتجة.}$$

—حساب احتياجات البرنامج من العمال: و يتم ذلك من خلال قسمة عدد ساعات العمل الإجمالية اللازمة للمنتج على عدد الساعات المتاحة من كل فئة عمالية.

—تقدير معدل تكلفة الأجر المباشر في الساعة الواحدة: تشمل تكلفة الأجر، كما ذكرنا في المطلب السابق، على كل من الأجر الأساسي، الساعات الإضافية، الحوافز السنوية، الحوافز الخاصة، بدل النقل و الغذاء، مكافآت نهاية الخدمة، الضمان الاجتماعي، مصاريف التدريب، ضريبة الدخل، الإقضية... الخ. و لتقدير معدل تكلفة الأجر للساعة الواحدة في قسم إنتاجي معين، نقوم بحصر العمالة المباشرة من كل فئة في قسم الإنتاج المعين، ثم تقدر أجور العمالة المباشرة من كل فئة، بعد ذلك يتم حساب معدل تكلفة الأجر المباشر في الساعة، وهذا بقسمة مجموع الأجور على ساعات العمل (عادة سنة).
—حصر تكلفة الأجور المباشرة: و تتم من خلال العلاقة التالية:

$$\text{تكلفة الأجور المباشرة للمنتج المعين} = \text{عدد ساعات العمل اللازمة لتصنيع منتج معين} \times \text{معدل تكلفة الساعة الواحدة}$$

—إعداد جدول الموازنة بالزمن و القيمة:

جدول (II-6): موازنة الأجور المباشرة.

الأقسام	طاقة برنامج الإنتاج	ساعات العمل	معدل اجر الساعة	الأجور للشهر ن	عدد العمال اللازمين
القسم (1)					

المصدر: من إعداد الطالب.

(ب) - إعداد موازنة الأجور غير المباشرة: بينا في النقطة السابقة كيفية إعداد الموازنة التقديرية للأجور المباشرة، و يأتي الآن تبين موازنة الأجور غير المباشرة التي تتحملها المنظمة، وهذا من اجل تحديد تكاليف الإنتاج التقديرية، و إعداد جدول النتائج، لكي تتمكن المنظمة من مراقبة هذه التكاليف و متابعتها.

و يمكن تقسيم المصروفات غير المباشرة إلى ما يلي:¹

- مصروفات صناعية غير مباشرة (الأجور غير المباشرة الصناعية، استهلاك الآلات... الخ) ؛

- مصروفات بيع و توزيع (مرتبات و عمولات رجال البيع، لف و حزم... الخ) ؛

- مصروفات إدارية (مرتبات رجال الإدارة العليا،... الخ) ؛

- مصروفات مالية (فائدة القروض و السندات، فائدة رأس المال... الخ).

إن الذي يهمنا من هذه المصاريف غير المباشرة هي الأجور، و ستتم معالجتها كما يلي:

1 - بالنسبة للأجور الصناعية غير المباشرة: و تشمل أجور القائمين على تنفيذ أعمال معينة

مثل الصيانة و مناولة المواد و لاستلام، فإذا كانت هذه الأجور ثابتة (دائمين)، فيتم

مباشرة تقدير الأجور السنوية من خلال الترجمة المالية لعدد العمال القائمين بذلك، أما إذا

كانت متغيرة، فيتم تقدير معدل بين التغير في مستوى الإنتاج و الأجور، و على أساسه

تقدر الأجور غير المباشرة.

2 - بالنسبة لرواتب و أجور رجال الإدارة العليا، و المشرفين: إن هذا النوع من الأجور هو

دائما ثابت، و لذلك فيتم تقدير الأجور من خلال الترجمة المالية لعدد الأفراد العاملين، مع

الأخذ في الاعتبار كل التغيرات التي تطرأ على الأجور كالأقدمية، و الترقية، و التقاعد

و الحوافز... الخ.

3 - بالنسبة لرواتب و عمولات رجال البيع: نفس الشيء بالنسبة لمرتبات و مكافآت رجال

البيع، فهي عادة تتكون من الأجور العادية، إضافة إلى نسبة معينة (10% مثلا) من الأجر

العادي كمكافأة على زيادة المبيعات عن المقدر، و بالتالي فالطريقة سهلة للربط بين

الأجور و الحوافز و المبيعات.

¹ عبد العزيز محمود الإمام، " الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة على حسابات الشركات العامة دراسة نظرية تطبيقية "، دار المريخ، الرياض، 1983، ص 89.

(3) - مراقبة التسيير الاجتماعي و قيادة الكتلة الأجرية: ذكرنا سابقا أن مراقبة التسيير

الاجتماعي تسمح بقيادة الكتلة الأجرية عبر الزمن إلى ما يتوافق مع إستراتيجية المنظمة، فإذا حددت مثلا إستراتيجية الإدارة العليا للمجمع أن النسبة المسموح بها لانحراف الكتلة الأجرية ما بين السنة الحالية و السنة القادمة هي 2.5% ، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تقترح سياسة التعويضات للسنة المقبلة ن+ 1 التي تحقق هذا الهدف، و تحافظ على العدالة الداخلية و التنافسية الخارجية، و فيما يلي مختلف العمليات الضرورية لتحقيق ذلك:

- الوقوف على الكتلة الأجرية للسنة ن، و تحديد قيمة الانحراف الكلي [(ك ا) ن × (ع+1)] ؛

- معرفة ما هي التغيرات التي ستشهدها الكتلة الأجرية للسنة المقبلة، كعمليات تسريح،

إحالات للتقاعد، الاقدمية، ترقيات، ساعات إضافية، توظيف، مكافآت سنوية... الخ؛

- تقوم إدارة الموارد البشرية بعد ذلك بتحليل اثر كل من المتغيرات السابقة على الكتلة الأجرية كما رأينا في المطلب السابق ؛

- بعد ذلك يتم طرح قيمة اثر المتغيرات السابقة من قيمة الانحراف الكلي لتحديد ما تبقى منه،

و هذا كما يلي: [% الانحراف الكلي - (% اثر الأفراد+ % اثر التعويض+ % اثر الهيكلة... الخ)] ؛

- تحاول مراقبة التسيير الاجتماعي استغلال هذه النسبة المتبقية في توزيعها بين الحوافز الجماعية والفردية، و حوافز متغيرة (باعتبار أن اثر المتغيرات السابقة يعتبر شبه إجباري)،

وتستخدم في هذه العملية برامج معلوماتية، مثل برنامج (Massal 2)، لأنها تسمح بأخذ كل

القيود في الحسبان، كما أنها تعطي أحسن توزيع لهذه الحوافز بين الفئات العمالية و فترات

تقديمها، و هذا بما يحقق العدالة الداخلية و التنافسية الخارجية و احترام القيود المالية.

و هذا كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (7-II): مستويات الحوافز بين الفئات العمالية.

الفئة العمالية	الزيادات الجماعية	الزيادات الفردية	الأثر الكلي على الكتلة الأجرية
(أ)		%	%
(ب)	%	%	%
(ج)	%		%
المجموع	*****	*****	

المصدر: من إعداد الطالب.

- بعد ذلك يتم إعداد لوحة القيادة الاجتماعية لتطور الكتلة الأجرية التقديرية للسنة ن + 1 بالنسب و القيم، كما انه يتم إعدادها بصفة دورية خلال السنة ن + 1، و تحليل الانحرافات ومقارنتها مع المقدرة من اجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- و كنقطة أخيرة يتم إعداد الموازنة التقديرية المفصلة للأجور الكلية، و هذا كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (8-II): موازنة تفصيلية بالأشهر.

الشهر	اقدمية	توظيف	خروج	ح.فردية	ح.جماعية	س.اضافية	ح.متغيرة	ح.تجارية	م.سنوية	مج
جانفي										
فيفري										
مارس										
افريل										
ماي										
جوان										
جويلية										
أوت										
سبتمبر										
أكتوبر										
نوفمبر										
ديسمبر										
المجموع										

المصدر: من إعداد الطالب.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل، تطرقنا إلى بعض أهم الميادين التي تهتم بها مراقبة التسيير الاجتماعي، والمتمثلة في تقويم أداء العاملين، التكوين، التخطيط الكمي والنوعي للموارد البشرية، التعويضات وقيادة الكتلة الأجرية، ولكن مراقبة التسيير أكبر من أن تحصر في هذه العناصر، وهذا ما تبينه المعلومات التي تحملها لوحات القيادة الاجتماعية، فهي تهتم كذلك بنظم معلومات الموارد البشرية، سوء التوظيف (dysfonctionnement) والذي يشمل دوران العمال، الغياب، حوادث العمل، رسملة الموارد البشرية، أداء إدارة الموارد البشرية... الخ.

ومن أهم النقاط التي يمكن أن نستنتجها من هذا الفصل ما يلي:

- مراقبة التسيير الاجتماعي تهتم بتقييم أداء العاملين، ومساعدة المسؤولين المعنيين بتحليل نتائج التقييم، واقتراح الإجراءات التصحيحية التي يمكن أن تتمثل في إعداد برامج تكوينية للبعض، وإمكانية ترقية وانتقال لوظائف أخرى للبعض الآخر؛
- تهتم مراقبة التسيير الاجتماعي ببرامج التكوين من جانبيين، الجانب المالي والمتمثل في إعداد الموازنة المتعلقة بالبرنامج، ومن جهة ثانية الجانب الاجتماعي، والمتمثل في تحديد نوع البرامج اللازمة للأفراد وتقييم فعالية هذه البرامج؛
- من أجل تحسين أداء المنظمة المستقبلي، تسهر مراقبة التسيير الاجتماعي على تخطيط الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية التي تتوافق مع متطلبات البيئة في المستقبل، وتسمح للمنظمة بتحقيق استراتيجياتها وخلق ميزة تنافسية؛
- تقوم مراقبة التسيير الاجتماعي بقيادة الكتلة الأجرية بطريقة تزيد من ولاء وانتماء الأفراد، وتحسن الجو الاجتماعي، كما أنها تسمح بالمنافسة مع المنظمات الأخرى فيما يخص بعض الكفاءات، إضافة إلى أنها تحقق أهداف المنظمة كنقطة أساسية.

الفصل الثالث : أدوات مراقبة التسيير الاجتماعي

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير الاجتماعي

تمهيد: في الفصل السابق، تطرقنا إلى بعض الوظائف و المجالات الاجتماعية التي تسهر مراقبة التسيير على قيادتها و تحسين أدائها، و لو تمعنا في مسار تلك الوظائف نجدها تبدأ دائما بوضع أهداف (معايير)، ثم تليها عملية القياس لما تحقق فعليا، بعد ذلك يتم تحديد الانحرافات من اجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية، و هكذا دواليك، و فيما يخص الأدوات التي تستعمل في هذا المسار نجد أن الأهداف تترجم في شكل خطط و موازنات تقديرية (معايير)، و أن عملية القياس و تحديد الانحرافات تتم عن طريق المحاسبة التحليلية الاجتماعية و محاسبة الموارد البشرية ولوحات القيادة الاجتماعية، بعد ذلك يتم تحليل هذه الانحرافات من طرف المسؤول المعني بمساعدة مراقب التسيير الاجتماعي من اجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية، و لذلك ارتأينا أن يكون هذا الفصل خاص بمجموع الأدوات التي تعتمد عليها مراقبة التسيير الاجتماعي في أداء مهامها وفق التسلسل الزمني، و هذا من خلال المباحث التالية:

◀ المبحث الأول: الموازنات التقديرية؛

◀ المبحث الثاني: المحاسبة التحليلية الاجتماعية؛

◀ المبحث الثالث: نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية؛

◀ المبحث الرابع: لوحة القيادة الاجتماعية.

المبحث الأول: الموازنات التقديرية

مدخل: مما لا شك فيه أن المنظمات إذا أرادت الاستمرار و البقاء و النجاح فعليها التفكير في المستقبل، و وضع الخطط الملائمة مسبقا على أساس المعلومات المتاحة، و لكن لا بد أن تتصف هذه الخطط بالمرونة حتى يتم تغييرها عند الحاجة، أما إذا فشلت المنظمات في الاهتمام باحتياجات المستقبل فإنها كنتيجة لذلك، ستقوم باستمرار بحل مشاكل أمس على حساب التفكير في الغد.

المطلب الأول: مفهوم الموازنات التقديرية

(1) - تعريف الموازنة التقديرية:

يمكن تعريفها بأنها " مجموع التوقعات المرقمة، الواقعية، المرغوبة، إذا فهي مجموعة من التوقعات التي لا يتعدى أفقها الزمني عموما سنة واحدة، و ما وراء ذلك يسمى مخطط، و عملية التقييم تكون إما بمعطيات مادية (الكميات المنتجة و المباعية، عدد العاملين)، أو نقدية، كما أن هذه التوقعات واقعية، أي تأخذ بعين الاعتبار القيود الخارجية (المنافسة، تطور السوق... الخ)، والقيود الداخلية للمؤسسة (الحدود المالية، قدرات الإنتاج... الخ)، كما أن الموازنة التقديرية ليس فقط استباق للمستقبل، بل هي بالأحرى عملية مرغوبة (إرادية) تترجم أهداف المؤسسة".¹

كما تعرف بأنها " المرجع الذي يسمح بمراقبة أداء النشاطات، فهذه الأداة تكاد تطغى على مجال مراقبة التسيير، و يرجع هذا التفضيل حسب المؤلف PILLOT إلى استحالة وجود مراقبة واستخراج الانحرافات بدون نظام الموازنات.

كذلك إن المراقبة و التخطيط وجهان لعملة واحدة، و للقيام بهاتين الوظيفتين تعتمد المؤسسة بالأخص على الموازنات التقديرية، و التي تعتبر إحدى الوسائل الهامة لمراقبة التسيير حيث تعرف بأنها التعبير المالي (أو الكمي) عن مختلف القرارات و الأعمال المستقبلية، أي انه من المستحيل مناقشة التخطيط دون مناقشة الموازنات في المؤسسة".²

(2) - أهداف الموازنة التقديرية:

"إن الوظيفة الرئيسية للموازنات التقديرية هي معاونة الإدارة على إنجاز وظائفها وتمكينها من اتخاذ القرارات السديدة".³

¹ Toufik Saada et autres, "comptabilité analytique et contrôle de gestion", Vuibert, Paris, 2eme edition, P126.

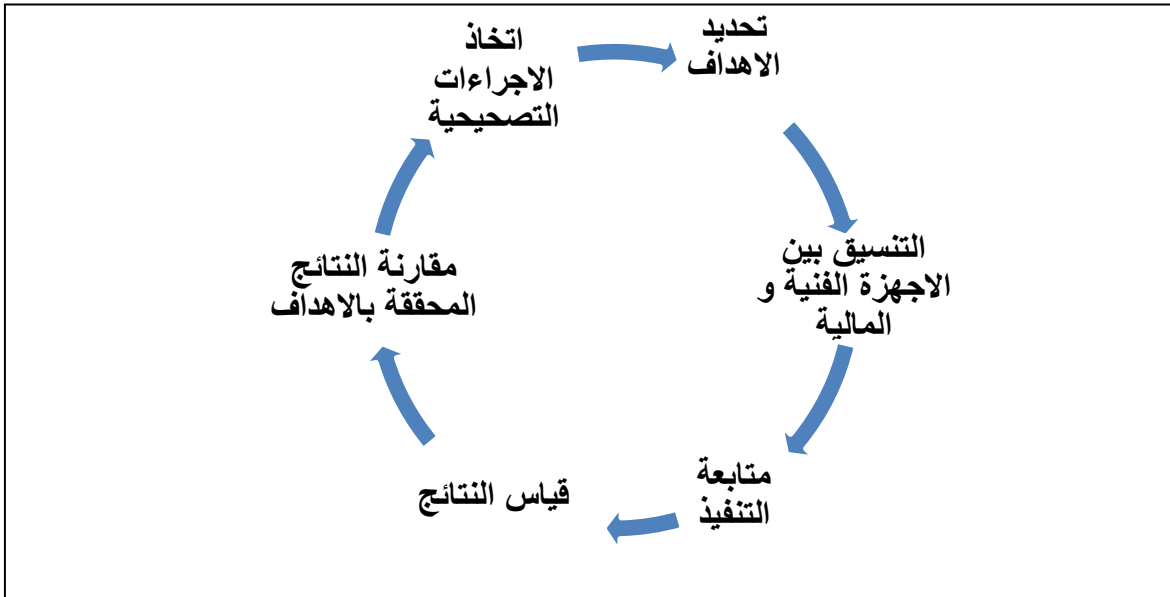
² ناصر دادي عدون، "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية، 2004، ص 45.

³ حاص صافي صالح، "تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، 2006، ص 05.

كما يمكن التعرف على أهداف الموازنة من خلال بيان دورها في مجال التخطيط، و الرقابة، والتنسيق، والاتصال داخل المنظمة، حيث يتمثل الدور التخطيطي للموازنة في استخدامها كأداة للتنبؤ بأنشطة المنشأة، و بالأحداث الاقتصادية المستقبلية، في حين يتمثل الدور الرقابي للموازنة في استخدام تنبؤاتها كأساس لقياس و تقييم الأداء، و اكتشاف الانحرافات تمهيدا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، أما الدور التنسيقي، و الذي يستهدف تحقيق وحدة العمل، فإنه يتحقق من خلال الربط بين أجزاء الموازنة الشاملة للمنشأة بما يكفل توجيه جميع قطاعات النشاط نحو هدف واحد، أما في مجال الاتصال فإن دور الموازنة يتبلور من خلال عملية تبادل الأفكار و المعلومات الخاصة بإعداد الموازنة و تنفيذها.¹

و الشكل التالي يوضح الدور التخطيطي و الرقابي للموازنات بصورة عامة:

الشكل رقم (III-1): الدور التخطيطي و الرقابي للموازنات



المصدر: نفس المرجع السابق، ص13.

(3) - أسس و مبادئ إعداد الموازنات التقديرية:²

(أ) - رأينا فيما سبق بان الموازنة هي تعبير مالي (أو كمي) لخطة يراد تنفيذها في مركز مسؤولية، وتطبيق نظام الموازنات التقديرية يتطلب ضرورة تواجد تنظيم إداري تكون فيه مراكز المسؤولية

¹ محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص12.

² فركوس محمد، "الموازنات التقديرية، أداة فعالة للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص109.

واضحة حتى تتمكن من ربط الموازنات بتلك المراكز و هذا ما يمكننا من تحديد المسؤولية وتقييم الأداء.

(ب)- اعتماد الموازنة على التنبؤ: يمثل التنبؤ توقع أحداث في المستقبل، و تشمل عملية التنبؤ دراسات إحصائية للفترات الماضية و كذلك دراسة الاتجاهات في المستقبل، فعلى ضوء هذه الدراسات نضع افتراضات الفترة القادمة لكل بند من بنود الموازنة. و يجب أن نأخذ في الحسبان ظاهرة الخطر و عدم التأكد.

(ج)- الشمول: يجب أن تشمل الموازنة على كل أنشطة المؤسسة، أي على بنود التكاليف والإيرادات في كل المستويات الإدارية، و كذلك الجوانب الكمية و المالية.

(د)- ضرورة الربط بين المخطط المحاسبي المالي و نظام التكاليف من جهة و نظام الموازنات من جهة أخرى، لان الموازنات تتوقف على المعطيات المحاسبية، و إذا لم يتوافق المخطط المحاسبي مع نظام الموازنات فيجب إعادة النظر في النظام المحاسبي لكي يستجيب لمتطلبات نظام الموازنات المعد على أساس مراكز المسؤولية حتى نمارس الرقابة على التكاليف بطريقة فعالة.

(ه)- توزيع الموازنات التقديرية توزيعاً زمنياً و جغرافياً لكي نتابع و نقيم أداء كل منطقة في فصل أو شهر معين، و حتى نوجه الاهتمام للمناطق ذات الأداءات الضعيفة.

(و)- المشاركة في الإعداد: يجب إشراك جميع المسؤولين عن تنفيذ الموازنة في إعدادها، لان عدم مشاركتهم في إعدادها و فرض تقديراتها عليهم سيؤدي إلى تكاسلهم عن تحقيق أهدافها، ويمكنهم الدفاع عن أداءهم الضعيف بان التقديرات مفروضة عليهم و لم يشاركوا في إعدادها، و يجب أن تكون المشاركة فعلية حتى تتحقق أهداف الموازنة، كما أن إشراك المسؤولين في إعدادها يرفع من معنوياتهم، و يحفزهم على تحقيق التقديرات، و ينمي روح التعاون في نفوسهم و يجعلهم أكثر أماناً و اطمئناناً على مستقبلهم، نظراً لمعرفةهم بمخطط المؤسسة و أهدافها، و هذا ما يجعلهم يرفعون من أدائهم.

(ز)- الإدارة بالاستثناء:¹ في ضوء التعقيد الذي يسود مجال الأعمال، يكون من الصعب على الإدارة أن تعطي العناية الكافية لجميع عمليات المنشأة بنفس الدرجة من التركيز، و بالتالي فان الإدارة تركز جهدها في مراقبة النتائج غير الطبيعية التي تخرج عن النطاق المألوف.

¹ محمد سامي راضي، و جدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

و لذلك، فإن الموازنة تعتبر تطبيقاً لهذا المبدأ، و الذي يعرف بالإدارة بالاستثناء، فبعد أن تقوم الإدارة بتحديد الأهداف، ووضع الخطط التفصيلية، و إعداد الموازنة، فإن الجهود الرئيسي يجب أن يوجه إلى المشاكل التي تنشأ، و يلاحظ انه حتى تكون الإدارة بالاستثناء فعالة فيجب أن تعتمد على موازنات سليمة و على نظام يؤدي إلى توصيل المعلومات بسرعة للإدارة عندما تكون هناك اختلافات، أو تغييرات، أو انحرافات غير مألوفة و خارج الحدود الطبيعية بين النتائج الفعلية و بين الموازنة.

- 4- دور مراقب التسيير في إطار تسيير الموازنات: تسيير الموازنات هي وظيفة جزئية من مراقبة التسيير، و يمكن تحديد دور مراقب التسيير في هذا المجال على النحو التالي:¹
- عليه أن يحدد إجراءات وضع الموازنات (برامج الإعلام الآلي logiciel، المطبوعات، الآجال، نشر و توزيع الوثائق، المعطيات الإحصائية، المؤشرات الاقتصادية، فرضيات تطور كتلة الأجور، التضخم... الخ)؛
 - عليه تحديد إجراءات متابعة الموازنات (برامج الإعلام الآلي، المطبوعات، الدوريات، مستوى المعلومات... الخ)؛
 - يضع نفسه تحت تصرف المسؤولين لمساعدتهم على وضع الموازنات انطلاقاً من التنبؤات الخاصة بنشاطات مراكزهم؛
 - يقوم بمراقبة الانسجام بين مختلف الموازنات على مستوى المؤسسة، وذلك بتفادي الاستعمال المزدوج، الاستثمارات المبعثرة... الخ؛
 - يقوم بضبط الموازنة الإجمالية للمؤسسة، و يقدم غالباً تعليقات و ملاحظات للمسؤولين حول الموازنة، كما يقدم من جهة ثانية الموازنة العامة إلى المديرية المالية التي يكون على اتصال دائم بها؛
 - يقوم بتحليل تقارير الموازنات (الفروقات) الواردة من مختلف وحدات التسيير؛
 - يقوم بمبادرة منه أو بطلب من المسؤولين بالمساعدة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة؛
 - يشارك في وضع نظام المعلومات الذي هو لوحة القيادة.

¹ لشهب صفاء، مرجع سبق ذكره، ص 94-95.

المطلب الثاني: أنواع نظم الموازنات و علاقتها بالأنظمة الأخرى بالمؤسسة:

(1) - **علاقة نظام الموازنات بالهيكل التنظيمي الإداري:** يقوم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتقسيم هذه الأخيرة إلى عدة وحدات وفروع تسمى مراكز المسؤولية، و يتولى الإشراف على هذه المراكز شخص له سلطة تسمح له ذلك، و بما أن تحقيق الأهداف المعبر عنها في الموازنة و الرقابة بواسطة هذه الأخيرة يتم من خلال هذه المراكز، فلا بد من تصميم هذه الموازنات بما يتناسب مع الهيكل التنظيمي، كما أن تطبيق نظام الموازنات يتيح الفرصة **لإعادة النظر في الهيكل التنظيمي** في حالة وجود قصور في هذا الأخير.

(2) - **علاقة نظام الموازنات بالنظام المحاسبي المالي:** يوفر النظام المحاسبي للموازنات ما يلي:

- المعلومات المالية التاريخية، و التي تعد بمثابة نقطة الأساس في تحديد أهداف المنشأة، ووضع استراتيجياتها وخططها، وذلك في إطار كمي و قيمي صالح للاستخدام في إعداد الموازنات؛
- المعلومات عن النتائج المالية الفعلية الضرورية لأغراض إعداد تقارير الأداء، ومقارنة النتائج الفعلية بالتقديرات الواردة في الموازنات، و حساب الانحرافات و تحليل أسبابها.¹

كما أن العلاقة بين النظامين تتطلب مستوى معين من التنسيق، لاسيما في المجالات التالية:

- توحيد تصنيف الحسابات و مسمياتها (كذلك الرموز)، و الاعتماد على نفس المستوى من التفصيل في الحسابات (و إلا أصبحت المقارنة غير عملية و تفتقد للدلالة)؛
- اعتماد قواعد و إجراءات و سياسات محاسبية موحدة، مثل أسس التسعير و حساب الإهلاك، مما يسهل قياس الانحرافات و تحليل أسبابها.

(3) - **علاقة نظام الموازنات بالتخطيط الاستراتيجي:** "التخطيط الاستراتيجي هو عملية تهدف إلى تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف يفوقه قيمة"² و تعتبر الموازنات التقديرية إحدى الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لغرض مراقبة التسيير، و هي تندمج في إطار التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، ففي البداية يتم وضع المخطط الاستراتيجي لتغطية مدة تتراوح بين (5 إلى 10 سنوات)، ثم تقسم أهداف المخطط الاستراتيجي إلى أهداف متوسطة المدى

¹ محمد سامي راضي، و جدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² القطامين احمد، "الإدارة الاستراتيجية حالات و نماذج تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 85.

في إطار المخطط العملي (plan opérationnel) لمدة 3 سنوات مثلا، و بناء على المخطط العملي يتم وضع الموازنات للمدى القصير (تقديرات للسنة المقبلة).¹

و بالتالي، فان الموازنة هي حلقة الوصل بين التخطيط طويل الأجل و النتائج الفعلية، ومن ثم فان مقارنة النتائج الفعلية بالخطة قصيرة الأجل إذا تمت شهريا، فإنها تمثل عنصر رقابة و تحقق إدارة فعالة و دائمة للخطة الإستراتيجية.²

(4) - علاقة نظام الموازنات بنظم المعلومات الإدارية: يقوم هذا الأخير بتزويد نظام الموازنات بمختلف المعلومات الداخلية كأرقام الإنتاج و الخارجية كظروف المنافسة، و من ناحية أخرى، يقدم نظام الموازنات تقارير مختلفة عن الانحرافات و أسبابها يخزنها نظام المعلومات الإدارية.

(5) - أنواع الموازنات التقديرية: الجدول الموالي يلخص كل أنواع الموازنات:

جدول (I-III): أنواع الموازنات التقديرية

باعتبار	التقسيمات	الشرح
الفترة الزمنية	الموازنة طويلة الأجل	و تغطي فترة طويلة و لا تحتوي على تفاصيل دقيقة، تخطيطية تنسيقية و ليست رقابية.
	الموازنة قصيرة الأجل	و تغطي عادة فترة محاسبية واحدة (سنة)، و هدفها رسم برنامج العمل و الرقابة على تنفيذه، و يمكن أن تقسم على مدار السنة.
وحدة القياس	الموازنة العينية	مثل قياس الإنتاج بوحدات الإنتاج، و قياس الطاقة الإنتاجية بساعات العمل.
	الموازنة النقدية	هي الترجمة المالية للموازنات العينية.
طبيعة الأعمال	موازنة الاستغلال	و تغطي النشاطات العادية للمؤسسة من تامين، إنتاج، بيع، الموارد البشرية.
	الموازنة المالية	وتختص بتخطيط الإنفاق الاستثماري للمؤسسة (بناء مصنع جديد مثلا)، و تتكون من الموازنة الاستثمارية، الموازنة النقدية، و موازنة القدرة على التمويل الذاتي.

¹ صفاء لشهب، مرجع سبق ذكره، ص92.

² محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص41.

الموازنة الثابتة	يبين هذا النوع من الموازنات على أساس افتراض مستوى واحد من النشاط.	الثبات و المرونة
الموازنة المتغيرة أو المرونة	الموازنة المرنة تعد على أساس تعدد الأسعار، أما الموازنة المتغيرة فتعد على أساس تعدد مستويات النشاط.	
موازنة المسؤولية	تعطي تفصيل عن مركز المسؤولية الموجهة إليه، و على أساسها يقيم أداء المسؤول عن هذا المركز، و تتخذ الإجراءات التصحيحية.	درجة التفصيل
موازنة البرامج	و في هذا النوع يتم تقسيم أنشطة المؤسسة إلى برامج ذات أهداف معينة، ثم يتم إعداد موازنة لكل برنامج (شراء آلة جديدة مثلا).	

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثالث: مسار إعداد الموازنات التقديرية

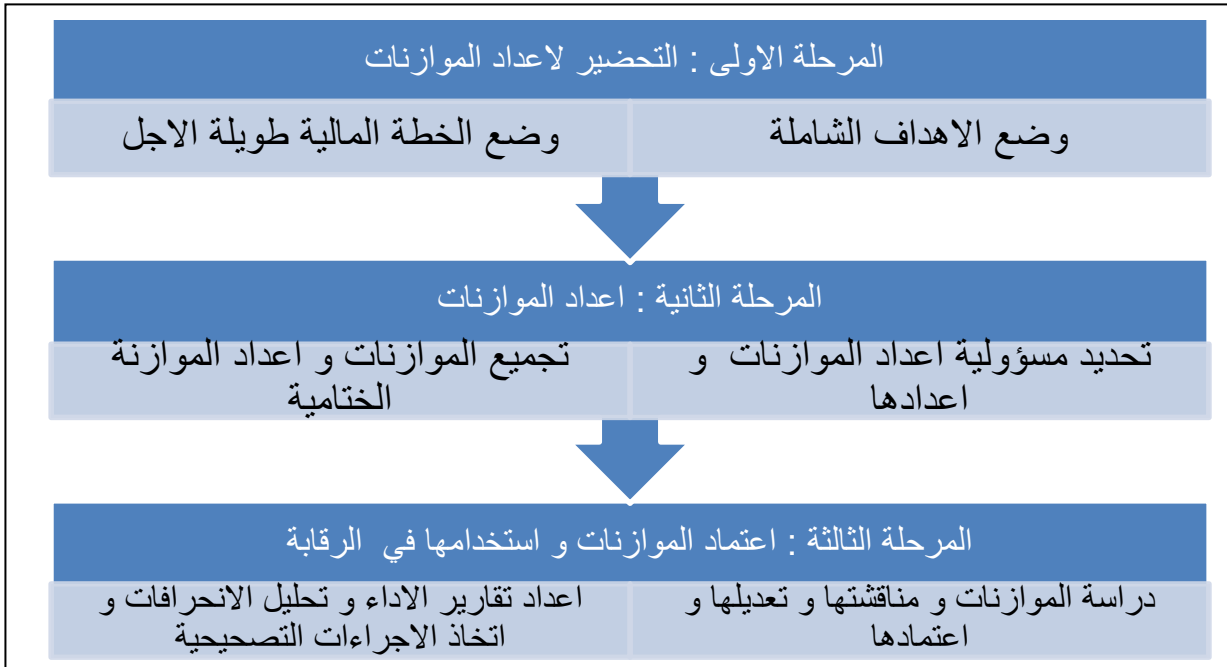
يتكون مسار إعداد الموازنات التقديرية من ثلاثة مراحل أساسية هي:¹

- مرحلة التحضير لإعداد الموازنات؛

- مرحلة إعداد الموازنات؛

- مرحلة اعتماد الموازنات و استخدامها كأداة للرقابة، و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (III-2): مسار إعداد الموازنات التقديرية



المصدر: من إعداد الطالب

¹ محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص49-62، بتصرف.

(1) - مرحلة التحضير لإعداد الموازنات: في هذه المرحلة تقوم الإدارة العليا (مجلس الإدارة أو المدير العام) ببيان يعبر عن هدف و أنشطة المؤسسة و العوامل التي تميز المؤسسة عن غيرها، وأوضاع الأسواق و المنافسة و مواردها التمويلية و البشرية، و تنظيمها الداخلي، بعدها تقوم بتحليل كل هذه المتغيرات لأنها تؤثر في مسار المؤسسة، كما تسمح لها بادراك حدود إمكانياتها وقدراتها، بعدها يتم إجراء ملخص لنتائج التقييم، و تحديد نقاط القوة و الضعف، و التي تساعد المؤسسة في تحديد أهداف و وضع استراتيجيات شاملة و واقعية.

بعد تحديد الأهداف الشاملة، تقوم الإدارة العليا بوضع الاستراتيجيات و السياسات الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، بعد ذلك تترجم هذه الأهداف و الاستراتيجيات إلى خطة مالية طويلة الأجل ثم إلى خطة متوسطة الأجل تقوم بوضعها لجنة الموازنات (و التي تتكون من مسؤولين تنفيذيين، و المدير المالي، و مراقب التسيير)، و تحتوي الخطة على أرقام إجمالية و تتمتع بنوع من المرونة، و تغطي بشكل عام قيمة و اتجاه المبيعات المقدر، تكاليف الإنفاق الرأسمالي،... الخ.

انطلاقاً من هذه الخطة الإستراتيجية، يقوم كل مشرف على مركز مسؤولية (مسؤول تنفيذي) بتحديد الأهداف التفصيلية الخاصة بمركزه ثم يقدمها إلى الإدارة العليا لدراستها و تنسيقها، وكذلك فرصة لتعديل الأهداف أو الإستراتيجية العامة. و تشكل هذه الأهداف التفصيلية (مثلاً زيادة المبيعات بقيمة ثلاث ملايين دينار) القاعدة التي سيقوم على أساسها كل من المسؤولين بوضع القسم الخاص به من الموازنات.

(2) - مرحلة إعداد الموازنات (خطة مالية قصيرة الأجل): يقوم مراقب التسيير بمتابعة تنفيذ هذه المرحلة، و من خلالها يتم تحديد مسؤوليات و ادوار كل المشاركين في إعداد الموازنة، وهم الإدارة العليا، لجنة الموازنة، المسؤولين الفنيين، المسؤولين التنفيذيين، بعد ذلك تتم عملية مراجعة و تطوير التعليمات و الإجراءات المتعلقة بإعداد الموازنات، و مراجعة تصاميم النماذج و أوراق العمل، كما يتم تحضير الجدول الزمني لإعداد الموازنة و كذلك السقف الزمني الذي تغطيه الموازنة، بعد ذلك يتم توزيع و شرح الخطة الإستراتيجية و إجراءات و أساليب إعداد الموازنات للمشرفين على مراكز المسؤولية.

بعد ذلك، يتم إعداد الموازنات من قبل المشرفين وفقا للجدول الزمني و للأساليب المحددة في تعليمات الموازنة، مع الالتزام باحترام الأهداف التفصيلية، ليتم تسليمها كمرحلة لاحقة لمراقب التسيير ليراجعها و ينسقها مع الموازنات الأخرى لإعداد الموازنات الختامية، و هذا بالتعاون مع المدير المالي و المسؤولين الآخرين.

(3)- مرحلة اعتماد الموازنات و استخدامها للرقابة و متابعة تنفيذ الخطط: يتم في هذه المرحلة اعتماد الموازنة من قبل الإدارة العليا، و يشمل هذا كل الموازنات التي قام بإعدادها المشرفون على مراكز المسؤولية، و كذلك الموازنات الختامية التي قام بإعدادها مراقب التسيير بمساعدة المدير المالي. بعد ذلك، يجرى العمل على تنفيذ الخطط المالية الواردة في هذه الموازنات، و الرقابة على أداء المؤسسة للتأكد من مدى الالتزام بالخطط الموضوعة.

(4)- أهمية الرقابة باستخدام الموازنات و أهدافها:¹

(أ)- أهمية الرقابة باستخدام الموازنات: لاشك أن الموازنات التي تساهم في إعدادها كافة إدارات و أقسام المنشأة لا تعتبر غاية في حد ذاتها، و لم يتم تحضيرها لكي تستفيد منها الإدارة العليا فقط، بل هي وسيلة تساعد على توجيه أداء المنشأة صوب تحقيق أهدافها.

فالموازنات هي من أهم الوسائل الرقابية على أنشطة المنشأة، و أداة للتأكد من الالتزام بالأهداف و الاستراتيجيات و السياسات الموضوعة، حيث أنها تشكل ترجمة مالية لهذه الأخيرة، و توفر المعايير اللازمة للمقارنة بالأداء الفعلي، من خلال إعداد تقارير الأداء التي تغطي كافة مجالات العمليات، و كافة مراكز المسؤولية في المنشأة، و التي تتضمن العناصر التالية:

- النتائج الفعلية كما تظهر في السجلات المحاسبية و السجلات الإحصائية و الإدارية

الأخرى؛

- النتائج المقدرة، كما هي محددة في الموازنات؛

- الفرق بين النتائج الفعلية و تلك المقدرة أي تحديد الانحراف.

كما توفر الموازنات الأساس لتحليل الانحرافات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

¹ نفس المرجع السابق، ص 281-283.

(ب) - أهداف الرقابة باستخدام الموازنات: من الناحية العملية، تهدف الرقابة باستخدام الموازنات إلى تحقيق ما يلي:

- التأكد من تحقيق الأهداف و تنفيذ السياسات و الاستراتيجيات الموضوعة من قبل إدارة المنشأة: إن متابعة الأداء مؤشر جيد لمدى التزام كافة المسؤولين بتحقيق الأهداف، كما أنها تعطي الفرصة للإدارة العليا للحكم على مدى واقعية الأهداف، والاستراتيجيات، و بالتالي مدى الحاجة إلى تغييرها و تطويرها، كما أن متابعة الأداء توفر المعلومات المناسبة اللازمة التي تساعد على اتخاذ القرارات التصحيحية عندما يعترض تطبيق الاستراتيجيات و الخطط الموضوعة بعض المعوقات و المشاكل؛
- إقامة نقاط رقابة ذاتية داخل المنشأة: إن إعداد موازنة لكل مركز من مراكز المسؤولية في المنشأة، يعني إتاحة الفرصة لكل مسؤول في كل مركز من هذه المراكز بإقامة رقابة ذاتية على أدائه، و للتأكد من التزامه بالأهداف و الاستراتيجيات و المعايير الموضوعة من قبل الإدارة و المعبر عنها في الموازنة الخاصة به.

(5) - الصعوبة الموازية في الجانب الاجتماعي:

من خلال ما سبق، عرفنا أن الموازنات التقديرية هي الترجمة الرقمية قصيرة المدى لأهداف المؤسسة و استراتيجياتها طويلة المدى، و تكون هذه الموازنة عبارة عن معيار يقيم على أساسها الأداء، و لكن ما يميز الجانب الاجتماعي عن الجوانب الأخرى هو أنه ليست كل الأهداف يمكن ترجمتها رقمياً، و هو ما يجعلها أكثر صعوبة، و بالتالي نجد مسار مراقبة التسيير الاجتماعي يبدأ من تسطير معايير يمكن أن تكون رقمية أو سلوكية مثل نسبة إنتاجية معينة، تحديد نسبة تغير الكتلة الأجرية، توظيف نوع معين من العمالة، رفع الروح التعاونية و تحقيق الرضا الوظيفي، أو صفات معينة، أو الوصول إلى نسبة تغطية من الكفاءات الإستراتيجية، بعد ذلك يبدأ العمل على تحقيق تلك الأهداف من خلال وضع سياسات و إجراءات مناسبة، و كمرحلة لاحقة تتم عملية القياس و استخراج الانحرافات عن المقدر و تحليلها من اجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

المبحث الثاني: المحاسبة التحليلية الاجتماعية

مدخل: تعتبر المحاسبة التحليلية الاجتماعية إحدى الأدوات الأساسية لمراقبة التسيير الاجتماعي، فهي تقوم بتحليل البيانات و حساب التكاليف ذات الصبغة الاجتماعية، و على أساس المعلومات التي تقدمها يتخذ المسؤولون القرارات الصائبة، إلا أن هذه الأداة لا زالت ضعيفة جدا فيما يخص استخدامها في الجانب الاجتماعي مقارنة بالمنتجات، و هذا ما سنتعرف عليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف المحاسبة التحليلية الاجتماعية و أهدافها

(1) - تعريف المحاسبة التحليلية الاجتماعية: قبل إعطاء تعريف للمحاسبة التحليلية الاجتماعية لا بد أولا من تعريف نظام معلومات المحاسبة التحليلية الكلاسيكية، و هذا كما يلي:

" تعرف المحاسبة التحليلية على أنها طريقة (نظام) لمعالجة المعلومات و هي تهدف من جهة إلى:

- معرفة تكاليف مختلف وظائف المؤسسة؛

- تحديد قواعد تقييم بعض عناصر الأصول (الجرد الدائم للمخزونات)؛

- تفسير النتائج حسب كل قطاع نشاط بحساب التكاليف الكلية للمنتوجات ومقارنتها

بأسعار البيع؛

ومن جهة أخرى تهدف إلى:

- وضع التقديرات الخاصة بالتكاليف و المنتوجات؛

- توفير المعلومات الضرورية للتسيير و كل العناصر التي تسمح بتوضيح عملية اتخاذ

القرارات".¹

تعرف كذلك بأنها " عبارة عن أداة ذات استعمال داخلي، متوجهة لتسيير الوحدات الفرعية

(مصنع، ورشة، منصب عمل)، و غالبا ما تتعلق بالمراقبة البعدية للمسؤولين عن التسيير".²

أما المحاسبة التحليلية الاجتماعية فقد عرفها B.MARTORY بأنها " مجموع الإجراءات التي

تسمح بتحديد و تحليل التكاليف و العوائد الاجتماعية، فهي مثل المحاسبة التحليلية الكلاسيكية،

والتي بنت عليها قواعدها الأساسية، بحيث تجمع عدد من مقاربات التكاليف الخاصة بالمشاكل

التي يمكن أن تعترض لها".³

¹ لشهب صفاء، مرجع سبق ذكره، ص 78.

² F.ENGEL et F.KLETZ, "cours de comptabilité analytique", ECOLE DES MINES DE PARIS, 2005, P 09.

³ Bernard MARTORY, Op.Cit, P 331.

نستنتج من التعريف السابق أن المحاسبة التحليلية الاجتماعية تتطور تدريجياً مع الخبرات ومع المشاكل التي تعترضها مع بعض العناصر، كما أنها لم تعط طرق جديدة لحساب التكاليف، بل هي تحاول تكييف الطرق الكلاسيكية مع المتطلبات الاجتماعية، مثل طريقة التكلفة الهامشية، وطريقة التكاليف المعيارية.

(2) - أهداف المحاسبة التحليلية الاجتماعية:

- تزويد لوحة القيادة الاجتماعية بمختلف التكاليف المتعلقة بالعناصر الاجتماعية كالأجور ومصاريف التكوين والتي تساعد في حساب المؤشرات... الخ؛
- حساب بعض التكاليف كالتكاليف الخفية (les couts cachés) التي يتسبب فيها سوء التوظيف (le dysfonctionnement) كدوران العمل، الغياب، وحوادث العمل و التكاليف الموجهة للخارج... الخ؛
- مقارنة التكاليف الفعلية مع التكاليف المعيارية من أجل استخراج الانحرافات؛
- تحليل الانحرافات و تفسيرها من اجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

المطلب الثاني: التكاليف و أنواعها.

إن موضوع المحاسبة التحليلية الاجتماعية هي التكاليف ذات العلاقة بالنشاط الاجتماعي، وبالتالي فلا بد من معرفة هذه التكاليف و أنواعها، وهذا كما يلي:

(1) - تعريف التكلفة:

عرفت التكلفة بأنها " مقدار التضحية بالموارد دون الإشارة للحصول على المنفعة، والتي تؤثر بالنقصان على الموجودات عند اكتساب المنفعة بالمستقبل ".¹

و تعرف كذلك بأنها " تتعلق بكل ما تضحي به المؤسسة قصد بلوغ أهدافها المسطرة، على أن يكون ما يضحي به قابل للقياس الكمي ".²

(2) - تصنيف التكاليف ضمن نظام معلومات المحاسبة التحليلية:

يمكن تصنيف التكاليف وفق عدة أسس أشهرها:

¹ الجبالي محمود علي، قصي السامرائي، "محاسبة التكاليف"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2000، ص 09.

² ساحل فاتح، مرجع سبق ذكره، ص 38.

(أ) - على أساس وحدة القياس:

1 - التكلفة الكلية: هي مجموع التكاليف سواء تعلق ذلك بمنتج ما أو بقسم ما.

2 - التكلفة الوحودية: و تمثل نصيب كل وحدة قياس من التكاليف الكلية.

(ب) - حسب سلوك التكلفة:

1 - التكاليف المتغيرة: هي تكاليف لها علاقة طردية مع حجم الإنتاج مثل الأجور المباشرة.

2 - التكاليف الثابتة: هي أعباء تتحملها المؤسسة بصفة دائمة و لازمة، بمعنى تلك الأعباء التي لا تتأثر بتقلبات حجم الإنتاج أو المبيعات سواء بالزيادة أو النقصان. فأقساط الإهلاكات على المدى القصير ثابتة و الإنتاج يزيد أو ينخفض فلا علاقة بينهما، و تكاليف الإيجار و عقود التأمين و أجور المستخدمين العاملين بنظام المداومة و الذين لا يمكن الاستغناء عنهم سواء انخفض أو زاد حجم النشاط الإنتاجي كلها أعباء غير ممكن التأثير فيها على المدى المتوسط أو القصير إلا بشراء معدات و أدوات و تجهيزات الإنتاج الجديدة أو بناء هياكل إضافية في إطار عملية التوسع.¹

3 - التكاليف المتدرجة: هي تلك التكاليف التي تحافظ على ثباتها خلال فترة متوسطة نوعا ما ثم تتغير إلى مبلغ آخر مثل تكلفة الأجور غير المباشرة.

4 - التكاليف شبه المتغيرة (شبه ثابتة): جزء منها ثابت و آخر متغير فمثلا تكلفة فاتورة الهاتف جزء منها ثابت (مصاريف الاشتراك) و جزء متغير كالتكاليف الناجمة عن زيادة المكالمات.

(ج) - حسب علاقتها بالمنتج:

1 - التكاليف المباشرة: هي تكاليف يمكن تحميلها إلى منتج أو نشاط معين دون استعمال العمليات الحسابية الوسيطة مثل تكلفة الأجور المباشرة.

2 - التكاليف غير المباشرة: هي تكاليف مشتركة بين عدة منتجات لهذا يصعب تحديد نصيب الوحدة منها، لذلك تحمل على المنتج باستعمال عمليات حسابية وسيطة مثل مواد التنظيف، أجرة المحاسب.

(د) - حسب معيار الزمن:

1 - التكاليف الفعلية: هي تكاليف حدثت فعلا في الماضي.

¹ بوعلام بوشاشي، "الرائد في المحاسبة"، دار الملكية، الجزائر، 2000، ص 38.

2 - التكاليف المعيارية: هي تكاليف تتعلق بالمستقبل محددة حسب عدة معايير، إذا أرقامها تقديرية، الهدف منها حساب الانحرافات، تحليلها وتصحيحها.

(هـ) - حسب وظائف المؤسسة:

- 1 - تكلفة الشراء: تساوي ثمن الشراء زائد مصاريف الشراء؛
- 2 - تكلفة التخزين: هي تكاليف الاحتفاظ و توفير شروط السلامة و الأمن للمواد؛
- 3 - تكلفة الإنتاج: تساوي تكلفة المواد الأولية المستهلكة زائد مصاريف الإنتاج.
- 4 - تكاليف التوزيع: هي مختلف أعباء نقل و إيصال المنتج إلى الزبون بالإضافة إلى مصاريف عمال الإدارة.

(و) - حسب طبيعتها:

1- تكاليف الاستغلال : هي تلك التكاليف المتعلقة بالنشاط العادي للمؤسسة، و لقد صنفها المخطط المحاسبي الوطني كما يلي:

حـ/60 بضائع مستهلكة حـ/61 مواد ولوازم مستهلكة

حـ/62 خدمات حـ/63 مصاريف العاملين

حـ/64 ضرائب ورسوم حـ/65 مصاريف مالية

حـ/66 مصاريف متنوعة حـ/68 أعباء الاهتلاكات والمؤونات.

2- تكاليف خارج الاستغلال : هي تكاليف استثنائية غير مرتبطة بالنشاط العادي للمؤسسة موجودة في حـ/69 مخصصات استثنائية.

(ز) - حسب علاقتها بالرقابة:

1- التكاليف القابلة للرقابة: إذا كان مدير مركز المسؤولية يستطيع التحكم عن طريق الملاحظة والإشراف على كمية المواد المستخدمة لإنتاج مجموعة من الوحدات التامة، فان كمية المواد المستخدمة خاضعة لرقابته.¹

2- التكاليف غير القابلة للرقابة: أما التكاليف غير الخاضعة للرقابة فهي تلك التي تفرض عليه. وكمثال على التكاليف غير الخاضعة للرقابة نجد كما تفرض أيضا تكاليف على الوحدات الإنتاجية وتخص الأعباء المشتركة. هذا النوع من التكاليف لا يسمح بتقييم نتائج المسؤول عن المؤسسة أو الوحدة، بخلاف التكاليف الخاضعة للرقابة أين يمكن الحكم على التسيير الجيد أو عدمه

¹ الدهراوي كمال الدين، أبو زيد كمال خليفة، "محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط و الرقابة"، الدار الجامعية، 1999، ص 97.

بالنسبة للمسؤول أو مركز المسؤولية باعتبار أن القرارات التي يتخذها هي التي تؤثر مباشرة على النتائج المحصل عليها¹.

(ح) - حسب علاقتها باتخاذ القرار:²

1- التكلفة الملائمة **Relevant Costs**: هي تكلفة متوقعة (مستقبلية) تختلف باختلاف البديل الذي يتم اختياره في حالة معينة.

تتحقق الملاءمة في المعلومات إذا قادت المدير إلى اتخاذ القرار الذي يحقق أهداف الإدارة العليا. نستنتج إذاً أن التكاليف الملائمة هي:

- مستقبلية: أي تنبؤية مثل حساب التكلفة الملائمة لطلبية مستقبلية إضافية.
- تفاضلية **Differential**: أي تسمح للمؤسسة بالمفاضلة بين بديلين أو عدة بدائل كقرار قبول أو رفض الطلبية. عن طريق حساب الربح التفاضلي.
- $\text{الربح التفاضلي} = \text{الإيراد التفاضلي} - \text{التكاليف التفاضلية}$
- $\text{الإيراد التفاضلي} = \text{الإيراد الإضافي} + \text{الوفرة في التكاليف}$
- $\text{التكاليف التفاضلية} = \text{التكاليف الإضافية} + \text{تكلفة الفرصة البديلة}$
- يتم قياس تكلفة الفرصة البديلة لمورد معين بأقصى عائد كان يمكن للمؤسسة أن تحصل عليه لو استخدمت هذا المورد في البدائل المتاحة بدل استعماله في البديل القائم.

2- التكلفة الغارقة: هي التي لا تتغير قيمتها من بديل لآخر وبالتالي فهي غير ملائمة لاتخاذ القرار.

(خ) - حسب ظهورها في المحاسبة:

1- التكاليف الظاهرة: و هي التي تظهر محاسبيا مثل أجور العمال، خدمات.

2- التكاليف الخفية: هي تلك التي لا يأخذها نظام المعلومات المحاسبي في الاعتبار.

(م) - حسب العناصر المكونة للتكاليف و سعر التكلفة:³

1- الأعباء المعتبرة: هي التي تحسب ضمن التكاليف و سعر التكلفة.

¹ درحون هلال، " المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير و مساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية "، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، 2004-2005، ص 40.

² ساحل فاتح مرجع سبق ذكره، ص 65.

³ نفس المرجع السابق، ص 66.

2- الأعباء الإضافية (العناصر الإضافية): هي أعباء نظرية يأخذها نظام محاسبة التكاليف بعين الاعتبار بينما لا تسجل في دفاتر المحاسبة العامة، وتمثل في تكلفة رأس المال المستثمر، و أجره صاحب المشروع.

- 3- الأعباء غير المعتبرة: هي عناصر تحميلها في سعر التكلفة ليس له معنى مثل:
- الرسوم التي لا تبقى نهائيا كعبء على المؤسسة مثل الرسم الإجمالي على رقم الأعمال والرسوم التعويضية؛
 - الأعباء الاستثنائية كإطفاء المصاريف الإعدادية؛
 - مؤونات الخسائر المحتملة و المؤونات الواجبة التوزيع على عدة سنوات؛
 - تكاليف السنوات السابقة.

المطلب الثالث: بعض الطرق المستعملة لحساب التكاليف الاجتماعية

في هذا المطلب سنتطرق إلى بعض التكاليف و طرق حسابها، و التي لها صلة بالنشاط الاجتماعي، و هذا كما يلي:

1- التكاليف المعيارية: يمكن تعريفه بأنه "التكاليف المحددة مقدما على أساس علمي و عملي لتحديد نشاط المؤسسة من حيث الكمية و القيمة ضمن المحاسبة التحليلية بهدف استخراج الفروق بين الأعباء المتوقعة و الأعباء الحقيقية"¹.

إن ظهور التكاليف المعيارية تعتبر واحدة من التطورات المهمة و الكبيرة التي رافقت تطور محاسبة التكاليف، حيث تعتبر احد الوسائل الرئيسية لتحقيق هدف ووظيفة محاسبة التكاليف المتمثل بالرقابة الفعالة.²

ملاحظة: هناك عدة تسميات للتكاليف المعيارية مثل التكاليف النموذجية، أو التكاليف القياسية، أو التكاليف المحددة مسبقا، أو تكاليف الموازنة التقديرية.

إن نظام التكاليف المعيارية يقوم بتحديد المعيار و الذي هو عبارة عن مقياس أو معدّل أو رقم لتقدير كل من المواد الأولية، اليد العاملة من حيث الأجر، و الأعباء الأخرى اللازمة للمنتجات، و لكن الذي يهمننا في هذا النظام هو استعماله في تقدير الأجر و إعداد موازنات البرامج

¹ بوشاشي بوعلام، مرجع سبق ذكره، ص 229.

² إسماعيل يحي التكريتي، "محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة"، دار الحامد، الطبعة الأولى، 2007، ص 215.

التكوينية و المصاريف المختلفة للاستقطاب و التعيين مثلا ، و لقد رأينا في الفصل السابق كيف يتم إعداد موازنة الأجور، و موازنة البرامج التكوينية، و كذلك استخدامه في الرقابة من خلال تحديد الانحرافات و تحليل أسبابها من اجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

(أ) - طرق إعداد المعايير: يمكن استخدام إحدى الطرق التالية لحساب التكاليف المعيارية:¹

- الأعباء المحسوبة انطلاقا من التكاليف الحقيقية للفترة المحاسبية السابقة؛

- التكاليف الوسطية الحقيقية للفترات المحاسبية السابقة؛

- التكاليف المحسوبة على أساس مستوى أو حجم نشاط المؤسسة كنشاط عادي.

إن المرحلة التي تلي عملية إعداد المعايير، و التي من الضروري أن تكون نتيجة منطقية لتفاعل مجموعة من العوامل و الاعتبارات (الخبرة، المعطيات التاريخية و التقنية)، هي تجميع التكاليف الناتجة عن النشاط الفعلي باستخدام الطرق المعروفة للمحاسبة التحليلية (طريقة التكاليف الكلية، أو طريقة التحميل العقلاني... الخ) و مقارنتها بالمعايير، و بالتالي تحديد ما يوجد من انحرافات، و لقد رأينا في الفصل السابق كيفية إعداد موازنة الكتلة الأجرية و تحليل مجموع الانحرافات الناتجة عن تغير إحدى متغيرات الكتلة الأجرية.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن مراقبة التسيير الاجتماعي تقوم باستخدام طرق أخرى تساعدها في اتخاذ القرارات، و كذلك حساب أنواع أخرى من التكاليف، و هذا ما سنتعرف عليه في العناصر الموالية.

(2) - طريقة التكلفة الهامشية (الحدية): "هي الكلفة الناتجة عن إنتاج وحدة واحدة إضافية، كما

يمكن أن تعرف على أنها الارتفاع في مجمل التكاليف التي يسببها الارتفاع في حجم الإنتاج،

و تستعمل التكلفة الحدية في المؤسسات التجارية كما في المؤسسات الإنتاجية، لدراسة ربحية

الوحدة المصنعة، أو ربحية المؤسسة أو قسم منها في مختلف مستويات الإنتاج، كما تساعد على

اتخاذ القرارات فيما يخص تحديد مستوى الإنتاج و حدوده كما تساعد على تحديد سياسة الأسعار

الواجب إتباعها من طرف المؤسسة".²

رياضيا يتم حساب التكلفة الهامشية كما يلي:³

¹ بوشاشي بوعلام، مرجع سبق ذكره، ص 229.

² نفس المرجع السابق، ص 238.

³ "cout marginal", www.ac-strasbourg.fr/sections/enseignements/secondaire/pedagogie/lesdisciplines/.../stg.../4-7 vs act-coutmarg.pdf (06/03/2009)

التكلفة الكلية C : و تشمل كل التكاليف الأساسية لإنتاج كمية معينة من المنتجات.
تقسم هذه التكلفة الكلية إلى:

تكاليف ثابتة C_F : و التي تعتبر مستقلة عن حجم الإنتاج.

تكاليف متغيرة C_V : و هي التي تتزايد مع حجم الإنتاج.

و بالتالي نجد أن:

$$C(x) = C_F + C_V(x)$$

التكلفة المتوسطة C_M : و تعبر عن تكلفة الوحدة المنتجة، و تحسب كما يلي:

$$C_M(x) = C(x) / x$$

التكلفة الهامشية C_m : و هناك حالتين:

- إذا كان المنتج غير قابل للتجزئة، فان التكلفة الهامشية تحسب كما يلي:

$$C_m(x) = C(x+1) - C(x)$$

- أما إذا كان المنتج قابل للتجزئة، فان التكلفة الهامشية تحسب بالمشتق الأول للدالة الكلية كما

$$C_m(x) = d c / dx = C'(x)$$

يلي:

و بتطبيق القاعدة: التكلفة الهامشية = سعر بيع الوحدة، نحصل على كمية الإنتاج التي تحقق أكبر ربح للمؤسسة.

أما فيما يخص الجانب الاجتماعي، " فيمكن استخدام هذه الطريقة في تحليل الآثار المضافة التي تلي المضاف من النشاطات الاجتماعية (فيما يخص التكاليف أو العوائد) ¹، مثلا، من اجل تقييم تكاليف التوظيف التي تتحملها المؤسسة، فيمكن أن نقيس التكاليف المترتبة عن ذلك ابتداء من توظيف شخص واحد إلى عشرة أشخاص ²."

¹ "Il s'agit d'analyser le supplément d'effets (de couts ou de profits) consécutifs à un supplément d'action sociale".

² Bernard MARTORY, Op.Cit, P 333.

كذلك، يمكن استخدام هذه الطريقة إذا أرادت المؤسسة قياس اثر برنامج تكويني على ورشة ما، فإنها يمكن أن تقارن التكاليف المترتبة عن هذا البرنامج التكويني مع الزيادة في الإنتاج التي تنتج عنه.¹

(3) - **التكاليف الخفية:** إن أول من تكلم عن هذه التكاليف هي المدرسة السوسيولوجية-الاقتصادية، لما لها من اثر على مردودية المؤسسة،" و لا يقصد بمصطلح الخفية نية المؤسسة في الحجب عن بعض من تكاليفها، وإنما المعنى المراد هي عدم قدرة المؤسسة على حسابها، و يرجع الفضل في تنبيه المسيرين إلى وجود هذا النوع من التكاليف إلى Henri Savall و فرقة المعهد الاجتماعي الاقتصادي للمؤسسات و التنظيمات ISEOR نتيجة الأبحاث التي قاموا بها منذ 1976، و لقد شبه Henri Savall المؤسسة بمركبة إستراتيجية تفقد طاقتها بسبب نزيفات Hémorragies داخلية و خارجية تتأكلها.

- **الترفات الداخلية:** تتمثل مؤشرات التكاليف الخفية من داخل المؤسسة في الغيابات، حوادث العمل، دوران العمال، نوعية المنتجات، فروق الإنتاجية المباشرة.

- **الترفات الخارجية:** و تنجم من خلال السلع و الخدمات المشتراة من طرف المؤسسة لمواجهة الاختلالات في انتظام العمل، كالجوء للتوظيف المؤقت لتعويض الغيابات، شراء مواد أولية لتعويض النفايات (الوحدات المعيبة)، و اللجوء إلى التوجيه السريع للعمل و الجهد مكلف لتعويض التأخر في الإنتاج.²

فسوء التوظيف (الأخطاء، ضياع الوقت، استياء الزبون، التأخيرات، الحوادث، عطب) تشكل دائما تكاليف خفية، أي لا تفسرها أو لا تسجلها نظم المعلومات المعمول بها للمنظمة (الموازنة، المحاسبة... الخ).³ و لكن يمكن أن يتم التحكم فيها باتخاذ القرارات الصارمة لتفاديها و للتحكم الجيد في سير العمل.

¹ IBID, P 333.

² درهمون هلال، مرجع سبق ذكره، ص 42.

³ BOUTOU Olivier et autres, "100 questions pour comprendre et agir PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE", AFNOR, 2006, P 47.

إن التطور الحاصل في مجال مراقبة التسيير جعلها تهتم بقياس هذا النوع من التكاليف، من خلال إيجاد طرق لذلك، وقي هذا الصدد يقول Henri Savall بان "التكاليف الخفية هي الترجمة المالية لأنشطة التعديل لان: سوء التوظيف ← عمليات تعديل ← تكاليف خفية"¹.
 لقد اقترح المعهد الاجتماعي الاقتصادي للمؤسسات و التنظيمات ISEOR نموذجاً يسمح بتحديد التكاليف الخفية و كذلك فهم إجراءات التقييم، و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (III-2): نموذج عام لحساب التكاليف الخفية.

	الأعباء المبالغة			الإنتاج		
	المبالغة في الأجر (1)	المبالغة في الوقت (2)	المبالغة في الاستهلاك (3)	الإنتاج (4)	خلق الموارد (5)	
التكاليف الخفية						مجموع التكاليف الخفية (1)+(2)+(3) (4)+(5)
مؤشرات سوء التوظيف						التكاليف الخفية المتعلقة بالغياب
الغياب						
حوادث العمل						
دوران العمل						
جودة المنتج						
فروق الإنتاجية المباشرة						
المجموع	فائض الأجر الناتج عن المؤشرات الخمسة	idem	idem	idem	idem	التكاليف الخفية الكلية
	التكاليف التاريخية			تكاليف الفرصة البديلة		

Source : B.MARTORY, Op.Cit, P342.

¹ Henri Savall, "comptabilité : la théorie des couts cachés d'Henri Savall",
[http:// comm.events.free.fr/fran/telecharger/coutscaches.pdf](http://comm.events.free.fr/fran/telecharger/coutscaches.pdf) (06/03/2009)

هناك نوع آخر من التكاليف الخفية و المتكامل مع ما تم ذكره، و المتعلق بما يسمى رأس مال البشري capital humain، فحسارة احد الموارد البشرية يكلف المؤسسة كثيرا، و يمكن تعداد هذه الخسارة بالأرقام إذا أخذنا بعين الاعتبار خسائر الإنتاج، تمديد الآجال اللازمة لتنفيذ مهمة معينة، تمديد العروض، أو حتى فقدان زبون ذو صلة جيدة مع هذا الإطار".¹

(4) - التكاليف الموجهة للخارج (les coûts externes):

تعرف التكاليف الموجهة للخارج بأنها "عبارة عن تحويل كلي أو جزئي لمسؤولية تمويل تكاليف نشاط معين لجماعات خارج المؤسسة (الزبائن، الموردون، المحيط). و تتمثل هذه التكاليف في الفرق بين التكاليف التي تحملتها المؤسسة فعلا و التكاليف التي كان يجب أن تتحملها لو تحملت مسؤوليتها اتجاه الأعمال التي قامت بها. و من خلال عملية التحويل هذه، تنهرب المؤسسة من بعض التكاليف التي تكون على عاتق المحيط".²

"فهناك جزء من التكاليف الاجتماعية تتحمله الجماعات المحلية، وبالتالي لا يوجد في حسابات المؤسسة، و مع ذلك يجب أن لا تحمل هذه التكاليف لأن إبعادها يعتبر وهميا أو مؤقتا، فبعض تكاليف الصحة تتحملها الجماعات المحلية أو العمال، و لكن ليس في صالح المؤسسة إهمالها".³

إن كون هذه التكاليف غير ظاهرة للمؤسسة يجعلها تعتقد أنها تحقق رشادة في تكاليفها الداخلية، و لكن في الحقيقة هذا يتم على حساب المحيط الذي تنمو فيه.

من خلال ما سبق، نستنتج أن هناك جانب من المحاسبة التحليلية يعنى بالجانب الاجتماعي إلا انه لازال في حالة تطور، إضافة إلى نقص دراسة الحالات في هذا الجانب.

¹ درجمون هلال، مرجع سبق ذكره، ص 42.

² نفس المرجع السابق، ص 41.

³ Bernard MARTORY, Op.Cit, P333.

المبحث الثالث: نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية

مدخل: تمثل الموارد البشرية المدربة والمؤهلة تأهيلا علميا وعمليا ركنا أساسيا من الأركان المحددة لمستوى الأداء في المنظمة ، إلا أنه ولوقت قريب لم تكن تعنى هذه الموارد بالاهتمام الكافي من طرف نظرية المحاسبة، فاقترنت على معالجة القيم المتحققة من كفاءة ومهارة الأفراد كجزء من شهرة المحل، لكن الحاجة إلى رسملة بعض عناصر الإنفاق على الموارد البشرية بسبب ضخامتها وتحقيق مبدأ العدالة بتصنيفها إلى نفقات إيرادية وأخرى رأسمالية، وكذلك الحاجة إلى تكوين نظام معلومات هدفه تزويد الإدارة بالمعلومات لتخطيط القوى العاملة وترشيد القرارات أدى إلى إستحداث نظام جديد يصطلح عليه إسم "محاسبة الموارد البشرية"، يهتم بقياس التكاليف الناتجة عن توظيف وتأجير وتدريب الموارد البشرية ، ويساهم في إعداد الموازنات التقديرية للموارد البشرية وتحقيق القيادة الاجتماعية في المنظمة.

المطلب الأول: أسس محاسبة الموارد البشرية

1- تعريف محاسبة الموارد البشرية: "عرفت جمعية المحاسبة الأمريكية محاسبة الموارد البشرية بأنها عملية تحديد وقياس الموارد البشرية، وإمداد الوحدات الإدارية المعنية بهذه المعلومات".¹

أما Michel capron فيعرف محاسبة الموارد البشرية بأنها "تخلي مجموع الإشكاليات التي نقطتها المشتركة هي تقييم الموارد البشرية كأصل في المؤسسة ، أو بمصطلح (تكلفة -عائد) للمنظمة".²

ولقد عرفها Flamholtz بأنها "المحاسبة عن الأفراد كونهم موارد في المشروع وتقوم على قياس تكلفة وقيمة الأفراد الموجودين بهذا المشروع".³

وبالتالي فمحاسبة الموارد البشرية تتمثل في :

- تحديد قيمة الموارد البشرية ومعالجتها محاسبيا؛
- تحديد التغيرات التي تعثر بها وإظهار القيمة الحقيقية لها؛
- إمداد الأطراف المعنية بهذه المعلومات لترشيد القرارات.

¹ علي محمد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، "محاسبة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر، الرياض، 1984، ص19.

² Colasse Bernard, Op.Cit, P 271.

³ وليد ناجي الحياي، "دراسات في المشاكل المحاسبية المعاصرة"، دار و مكتبة الخامد للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2002، ص289.

ومن الدراسات الميدانية التي أجريت لبيان أهمية محاسبة الموارد البشرية في ترشيد القرارات الإدارية نجد:¹

(أ) - دراسة [Ilias,1972]: والتي استهدفت احططو اثر قياس الموارد البشرية على قرارات الاستثمار في الأسهم، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة عن وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين المعلومات المحاسبية عن الموارد البشرية ومجالات الاستثمار في الأسهم المتداولة بالسوق المالية.

(ب) - دراسة [Flamholtz,1976]: التي سعت إلى فحص تأثير المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على قرارات تخصيص الاستثمارات في المؤسسات وقد بينت نتائجها وجود اختلاف واضح في القرارات التي يتخذها مستخدمي المعلومات الخاصة عن الموارد البشرية ومعلومات المحاسبة المالية في آن واحد.

(2) - أهداف محاسبة الموارد البشرية: تهدف محاسبة الموارد البشرية إلى:

- إيجاد طرق قياس يعتمد عليها في معرفة تكلفة الموارد البشرية؛
- وضع التقارير المالية الصحيحة عن نشاط المنشأة؛
- تقييم الإدارة بطريقة سليمة وأكثر كفاءة؛
- إصدار القرارات المالية السليمة عن المنشأة بواسطة الإدارة؛
- توفير معلومات عن كفاءة المديرين في استخدام أصول المنشأة البشرية؛
- تنظيم وتنسيق استخدام كافة الموارد في المنشأة سواء كانت طبيعية أو مالية أو بشرية؛
- إجراء المقارنات بين المشروعات المتنافسة على أساس سليم؛²
- إمداد المستثمرين بمعلومات عن قيمة الأصول البشرية للمنشأة، وذلك من أجل اتخاذ قراراتهم الاستثمارية الخاص باقتناء أو الاحتفاظ أو الاستغناء عن أسهم هذه الشركة؛³
- هذا إلى جانب استخدامها في مجال رسم وتخطيط سياسات الأجور، وتقويم نظم التدريب والحكم على فاعليتها، والرقابة على النفقات الإضافية المترتبة على ارتفاع معدل دوران الموارد

¹ مؤيد الفضل و آخرون، "المشاكل المحاسبية المعاصرة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص99-100.

² وليد ناجي الحياي، مرجع سبق ذكره، ص292.

³ حمادة رشا، "القياس و الإفصاح المحاسبي عن الموارد البشرية و أثره في القوائم المالية"، مجلة جامعة دمشق-المجلد الثامن عشر-العدد الأول، 2002، ص143.

البشرية، والمتمثلة في نفقات إحلال القوى العاملة مثل نفقات التعيين والاختيار؛¹
 - محاسبة الموارد البشرية تسعى إلى وضع نظام محاسبي ملائم يوفر المعطيات والمعلومات اللازمة
 لاتخاذ القرارات الملائمة و المتمثلة في الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.²
 (3)- **فروض محاسبة الموارد البشرية:** تقوم محاسبة الموارد البشرية على مجموعة من الفروض،
 وهذا كما يلي:

(أ)- **اعتبار الفرد كمورد من موارد المنظمة:** يعتبر العنصر البشري موردا هاما من موارد المنظمة،
 إن لم يكن أهمها جميعا ، فكما تستفيد الإدارة من العناصر المادية و التكنولوجيا (الأموال
 والمعدات والخدمات والطرق و الأساليب)، فإنها أيضا تجني فوائد هامة من العاملين ، حيث أن
 هؤلاء قادرون على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتقديم خدمات م متنوعة (حالية ومستقبلية)،
 وذات قيمة اقتصادية معينة.³

(ب)- **ضرورة وجود معلومات عن محاسبة الموارد البشرية:** إن وجود معلومات عن قيمة الموارد
 البشرية بالمنشأة ضروري من أجل إدارة الأفراد بكفاءة وفاعلية باعتبارهم أهم مورد ، لذلك فإن
 هذه المعلومات تفيد جهات داخلية كالإدارة التي ستسعى إلى تنمية الأفراد العاملين لديها ،
 وتوزيعهم على العمل، و وضع نظام للأجور والحوافز، مما يساعد على زيادة قيمة الموارد البشرية،
 وبالتالي زيادة الإنتاجية، كما أن هذه المعلومات تفيد جهات خارجية كالمستثمرين، والمقرضين،
 فالمنشأة التي تتوفر لديها أفراد عاملين متميزين ومهارة عالية تحقق في الغالب أرقام ربح مرتفعة عن
 نظيراتها من المنشآت التي يقل فيها مستوى كفاءة أفرادها العاملين.

(ج)- **تأثر قيمة الموارد البشرية بالنمط القيادي للإدارة:** إن قيمة الأفراد كموارد للمنشأة تتأثر
 بالطريقة التي تتم بها إدارة هؤلاء الأفراد، فيمكن زيادة قيمة موارد المنشأة البشرية ، أو المحافظة
 عليها نتيجة للتصرفات الإدارية التي تتخذها تجاه هؤلاء، فمثلا يمكن زيادة قيمة الموارد البشرية عن
 طريق زيادة الكفاءة بواسطة تكثيف الدورات التدريبية للعاملين مما ينعكس ايجابيا على الإنتاجية.⁴

¹ مؤيد الفضل و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص99.

² نوال بن عمارة، صديقي مسعود، "محاسبة الموارد البشرية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات
 البشرية، 09-10 مارس 2004، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص133.

³ علي محمد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص23-24.

⁴ وليد ناجي الخيالي، مرجع سبق ذكره، ص293.

(د) - اعتبار الموارد البشرية كأصل من أصول المنظمة:

عرفت جمعية المحاسبين الأمريكية الأصول بأنها "شيء ما يمثل رصيد مدين يرحل إلى الفترات المستقبلية التالية في الدفاتر المحاسبية بوصف حق من حقوق الملكية، أو نفقة تمت وترتب عليها حق ملكية، أو قيمة تتعلق بالمستقبل".¹

أما (Chamber,1974) فقد عرفها بأنها "كل الوسائل التي تكون لها قيمة وتمتلكها المنشأة كليا أو جزئيا ولها حقوق قانونية ويمكن تحويلها من نوع إلى آخر في أي وقت تشاء به".² و تلخيصا لما سبق، يمكن تحديد ثلاثة خصائص أساسية ينبغي توفرها في الموارد لكي تصنف على أنها موجودات، وهي:³

- أن يكون هناك توقع لمنافع اقتصادية مستقبلية؛

- أن يكون للمنشأة، التي تثبت قيمة الموجودات في كشوفاتها المالية، الحق في الاستفادة من المنافع؛

- إمكانية قياس و تحديد قيمة للمنافع المتوقع انبثاقها منها.

وسنحاول فيما يلي عرض إمكانية تطبيق الخصائص السابقة على الموارد البشرية:

- بمقتضى الخاصية الأولى يمكننا إطلاق كلمة الأصول على الموارد البشرية ، لان المؤسسة عندما تتعاقد مع عامل ما ، فسيكون على أساس الاستفادة من خدماته لمدة معينة ، والتي غالبا تتعدى السنة ، وهذا ما يؤكده Bikki عندما قال " إن المنافع الناتجة من خدمات العاملين الذين يحتمل أن تقدم للمنشأة لأكثر من مدة محاسبية واحدة يمكن أن تعاملها معاملة الموجودات ".

- أما الخاصية الثانية، والتي هي إثبات الملكية القانونية لهذه الموارد، فإن الموارد البشرية ليست المورد الوحيد الذي لا يمتلكه المنشأة وبالرغم من ذلك فهو يعتبر أصلا مثل الأصول الثابتة التي تستأجرها المؤسسة لمدة طويلة، ولهذا يجب أن لا يفهم من الحق في استلام المنافع ، انه ينصرف إلى تملك الموارد ذاتها ، و إنما إلى حق المنشأة في استخدام موظفيها في عملياتها والانتفاع من خدماتهم المستقبلية وفق عقود أبرمتها معهم.

¹ مؤيد الفضل و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص102.

² نفس المرجع السابق، ص102.

³ نفس المرجع السابق، ص103.

- أما الخاصية الثالثة، و المتمثلة في إمكانية قياس قيمة المنافع المستقبلية للموارد البشرية ، فإن التطورات الحديثة في مجال المحاسبة استحدثت مجموعة من المقاييس المختلفة لحساب قيمة المنافع المتوقعة من الموارد البشرية، وأما من يحتج على هذه المقاييس بأنها غير موضوعية نوعاً ما وبأنها تعتمد على التقدير الشخصي فإن هذا يمكن أن يقال على جميع مقاييس المحاسبة ، وخير مثال على ذلك هو م عدل الإهلاك الذي يحسب بعدة طرق ، وعلى أساس التقدير الشخصي للعمر الاقتصادي للأصل.

وعلى ضوء ما سبق، فإنه يمكن اعتبار الموارد البشرية كأصل من أصول المنشأة.

(4)- **تعريف نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية:** "نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية هو النظام الذي يهتم بتوفير كافة المعلومات التاريخية و الحالية و المستقبلية الخاصة بالموارد البشرية لمعرفة قيمة تلك الموارد و التي تعتبر الأكثر أهمية في المؤسسات و تساعد نظم المعلومات محاسبة الموارد البشرية في قياس قيمة الموارد البشرية بصورة مالية و المساهمة في تخطيط تلك الموارد على المستوى القومي من خلال المساهمة في رسم سياسات التوظيف و العمالة و ما يرتبط بها من سياسات الأجور و الترقيات و الحوافز بشكل علمي".¹

(5)- **مكونات نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية:**

و تتمثل مكونات نظم معلومات محاسبة الموارد البشرية من خلال العناصر التالية:²

(أ)- **مدخلات النظام:** تمثل مدخلات نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية مخرجات نظم معلومات الموارد البشرية و التي تشتمل كلا من معلومات لتخطيط الموارد البشرية، معلومات لتحليل الوظائف، معلومات لتقويم الأداء و معلومات الترقية و النقل - مجموع البيانات التي يتم الحصول عليها من المستندات المالية المتعلقة بكافة ما ينفق على الموارد البشرية من قوائم الرواتب و قوائم الحوافز و المكافآت و نفقات الدورات التدريبية.

¹ لمين علوطي، مرجع سبق ذكره، ص 185.

² نفس المرجع السابق، ص 185-186.

(ب) - **العمليات التشغيلية:** تشمل كافة عمليات التسجيل و التجميع للبيانات و تبويبها والتي يمكن تفرغها من المستندات - تحميل كافة النفقات في حساب خاص بالموارد البشرية من لحظة الإعلان عن الوظائف حتى تسريح تلك الموارد من العمل و ينبغي أن يتحمل كل مورد بشري حصته من تلك التكاليف.

(ج) - **مخرجات النظام:** من واقع البيانات التي تم تجميعها عن الموارد البشرية يمكن القول أن مخرجات نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية يمكن توفيرها طبقا للحاجة إلى نوعية المعلومات المطلوبة في فترات زمنية مختلفة و من المخرجات الموازنة التخطيطية لتكاليف الحصول على الموارد البشرية.

- مقارنة التكاليف الفعلية مع التكاليف المخططة للحصول على الموارد البشرية و أسباب الانحرافات.

- الموازنة التخطيطية لتكاليف التدريب.

- مقارنة التكاليف الفعلية مع التكاليف المخططة ودراسة أسباب الانحرافات.

(6) - **فوائد استخدام الحاسوب في محاسبة الموارد البشرية:**

تمثل فوائد استعمال الحاسوب في محاسبة الموارد البشرية فيما يلي:¹

- تخزين و استعادة كمية هائلة من المعلومات الحاسوبية المتعلقة بالموارد البشري؛

- القدرة على ربط عدة مواضيع من المعلومات مع بعضها، مثل: معدل المتغيين فيما يخص الدوائر المختلفة؛

- توفير درجة عالية من الدقة لا يمكن توفيرها بالطرق التقليدية، مثل عملية تدقيق الأخطاء؛

- إلغاء السجلات المكررة مما يوفر على مصلحة المحاسبة الكثير من التكاليف؛

- تحسين الأداء في الإدارة الحاسوبية و قراراتها و نتائجها بناء على ما يتوفر من معطيات صحيحة؛

- تسهيل التنسيق بين الأقسام المختلفة ؛

- مساعدة الإدارة في إعداد التقارير اللازمة و تقديمها للجهات المختصة، سواء إلى الإدارات الداخلية أو الجهات الحكومية في الوقت المناسب؛

¹ نفس المرجع السابق، ص 186-187.

- إظهار التغيرات التي يمكن أن تحدث للقوى العاملة داخل المؤسسة مما يساعد الإدارة على مواجهة تلك التغيرات بكفاءة.

(7)- التكامل بين نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية و نظام معلومات الموارد البشرية في إطار (ERP):

إن تحقيق التكامل بين نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية و نظام معلومات الموارد البشرية في إطار برمجية تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يغير و يحسن كثيرا في نظام معلومات الموارد البشرية ويجعله أكثر فعالية، و هذا لما يترتب عن هذا التكامل من النتائج التالية:¹

- إن نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية يمكنه التعبير بصورة مالية و كمية عن كافة البيانات و المعلومات التي يمكن أن يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية، بحيث تكون لها قدرة تفسيرية أكثر عندما يتم استخدامها من قبل متخذي القرارات سواء في داخل المؤسسة أو خارجها.

- إن إنتاج كثير من المعلومات الخاصة بالموارد البشرية عن طريق نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية سوف يساهم في تقليل الجهد الذي يمكن أن يبذل في إعداد البيانات و المعلومات اللازمة، إضافة إلى تقليل التكاليف التي يمكن أن تنفق في تجميع البيانات و تحليلها و من ثم إنتاج المعلومات منها، مع إمكانية توفيرها في الوقت المناسب من دون انتظار الحصول عليها من قبل نظام معلومات الموارد البشرية أولا، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل الازدواجية في عمل النظامين أيضا.

¹ نفس المرجع السابق، ص 193.

المطلب الثاني: محاسبة الموارد البشرية بين المؤيدين و المعارضين

لاقت محاسبة الموارد البشرية دعما و تأييدا من جانب البعض، و معارضة أو حيادا من البعض الآخر، ظنا منهم أنها أداة لا تلبث أن تلحق بسابقاتها، و فيما يلي عرض لآراء كلا الطرفين:

(1) - وجهات النظر المؤيدة:

- تقدم محاسبة الموارد البشرية معلومات هامة و موثوق بها للجهات ذات العلاقة داخل المنظمة، وللجهات الخارجية، و خاصة أجهزة الرقابة الحكومية؛¹
- تساعد محاسبة الموارد البشرية المنظمة على القيام بمسؤولياتها الاجتماعية، و ذلك عن طريق وضع أهداف لتنمية الموارد البشرية، إلى جانب الأهداف الإنتاجية؛
- و تدل محاسبة الموارد البشرية الإدارة على الفرص الملائمة لتطوير هذه الموارد مما يساعد على وضع أهداف واقعية قابلة للتحقيق؛²
- يمكن أن تحقق محاسبة الموارد البشرية مزايا تخطيطية و رقابية، مثل تخفيض تكاليف معدل دوران العمل، و ذلك لما توفره من معلومات للمقارنة بين بديل الاحتفاظ بعاملين إضافيين أو تعيين أشخاص جدد، و مثل تقييم برامج التدريب و التنمية التي تقدمها الإدارة للأفراد، و ذلك بمقارنة تكاليف هذه البرامج و المزايا المحصلة منها؛³
- تسهم محاسبة الموارد البشرية في تحويل النظرة إلى العاملين من أهم أعباء أو تكاليف إلى أهم أصول، و من ثم فإنها تسهم أيضا في تطوير النمط القيادي للإدارة، فتجعل المديرين يعطون اهتماما أكثر لتطوير الموارد البشرية، و يتعاملون مع الأفراد ليس باعتبارهم أدوات إنتاجية تتطوع للنواحي الفنية، و إنما باعتبارهم أعضاء مشاركين يستطيعون الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة إلى جانب أهدافهم الشخصية التنموية؛⁴
- إضافة إلى ما سبق فإن محاسبة الموارد البشرية تعطي نظرة واقعية تساهم في جلب المستثمرين، كما أنها تظهر معدل العائد على الاستثمار الحقيقي.

¹ يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 533.

² علي محمد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 64.

³ نفس المرجع السابق، ص 64-65.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 65.

(2) - وجهات النظر المعارضة:

- يرى البعض أن محاسبة الموارد البشرية قد تحقق عكس ما قصدت تماما، و ذلك بمساعدة الإدارة على مزيد من "استغلال" جهود الأفراد نحو الأهداف الاقتصادية، إذ أن الأصل -عادة- شيء يستهلك، و أن محاسبة الأصول تتضمن العمل على استهلاك الأصل بأكفاً طريقة ممكنة.
- من الصعوبة الإفصاح للأفراد العاملين في المنظمة بأنهم يعملون كالأصول الأخرى، حيث أن مثل هذا الإفصاح يخلق رد فعل سلبي و الذي ينعكس بنتائج سلبية، قد لا توازي الفائدة المحققة من استخدام الموارد البشرية.¹
- إن جمع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية و عرضها و تحليلها عملية معقدة نظرا لكثرة المتغيرات، و يقول البعض "حيث أنه من الصعب وضع عالم نفساني يجوار كل موظف لقياس التغيرات التي تطرأ عليه، فإن الأدوات المستخدمة لقياس حاجات الأفراد و طموحاتهم أدوات بدائية، و إذ أمكن قياس التغيرات الإنسانية بدقة فإن ذلك يتضمن تكاليف باهظة.²
- قد يترتب على صعوبة القياس أن قيمة الأصل الإنساني المعروض في الميزانية تتغير سريعا، ولا تعبر عن القيمة الحقيقية لهذا الأصل، و هذا ما يدعو المحاسبين إلى العزوف عن معالجة الأصول الإنسانية، و تفضيلهم التعامل مع الأصول المادية.³
- تتطلب فعالية نظام محاسبة الموارد البشرية وجود نظام دقيق لتقويم أداء العاملين، تتوفر فيه الموضوعية و العدالة و الشمول، الأمر الذي قد لا يتوفر في كثير من الأحيان، إذ أن هناك صعوبات كثيرة في نظم تقويم الأداء، على رأسها الأخطاء الإنسانية للمقيمين من تحيز و نسيان و خوف و شدة و لين و تأثير بعدة اعتبارات.⁴
- ينتقد البعض قول المؤيدين مثل "ليكارت" الذي يقول بأن القرارات تكون خاطئة نتيجة نقص البيانات الملائمة عن الموارد البشرية، و يقولون أن هذا غير صحيح و خاصة إذا قدرت هذه الموارد على أساس التكلفة التاريخية، إذ تفيد هذه التكاليف قليلا جدا في اتخاذ القرار الملائم.⁵

¹ يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص534.

² علي محمد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص65-66.

³ نفس المرجع السابق، ص66.

⁴ نفس المرجع السابق، ص67.

⁵ نفس المرجع السابق، ص68.

المطلب الثالث: القياس المحاسبي لقيمة الموارد البشرية

إن اعتبار الموارد البشرية كأصل من أصول المنشأة أدى إلى استخدام العديد من الطرق التي تستهدف قياس قيمة منافعها المستقبلية وإظهارها في القوائم المالية عن طريق القيود المحاسبية، ومن أمثلة هذه الطرق ما يلي:

1- طريقة التكلفة التاريخية (تكلفة الحيازة أو التوظيف):

تهدف هذه الطريقة إلى معرفة قيمة الأصل عن طريق إثبات كل ما يتحمله المشروع في سبيل اقتناء هذا الأصل وإعداده، بحيث يكون صالحاً للاستخدام في المنشأة، وبتطبيق ذلك على الأصول البشرية تعتبر التضحية التي تقدمها المنشأة للحصول على الأفراد و تنميتهم هي تعبير عن قيمة هذه الأصول.¹ و ل يتم قياس التكلفة التاريخية للموارد البشرية لا بد من تبويبها إلى عنصرين هما:²

أ- **تكلفة الحصول على العاملين:**

و تبين التضحية التي يجب أن تتحملها المؤسسة في سبيل الحصول على من يشغل مركزاً معيناً، وهذه التكاليف قد تكون مباشرة أو غير مباشرة، و تتكون من العناصر التالية:

- تكلفة الإستقطاب: و هي تكلفة اجتذاب أعضاء جدد للمؤسسة، و تتمثل في تكلفة الإعلانات، و أتعاب هيئة التوظيف، و تكلفة السفر و المصاريف الأخرى.

- تكلفة الإختيار: و تتحمل المؤسسة هذه التكلفة من أجل تحديد من يجب أن تمنح له الوظيفة، كتكاليف المقابلات و الإختيارات.

- تكلفة التعيين: تتحمل المؤسسة تكلفة التعيين في سبيل الحصول على عنصر جديد في التنظيم الإداري للمؤسسة.

ب- **تكلفة التعليم:** و تشير هذه التكلفة إلى التضحية التي تتحملها المؤسسة من أجل تدريب العاملين، و تشمل على تكاليف مباشرة و غير مباشرة مثل تكاليف التأهيل و التدريب سواء للمدرسين أو المتدربين.

و بالرغم من أن هذه الطريقة تساير العرف المحاسبي الخاص بمبدأ الكلفة التاريخية، إلا أنه يعاب عليها بالنقاط التالية:³

¹ وليد ناجي الخيالي، مرجع سبق ذكره، ص 299.

² نوال بن عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 135.

³ مؤيد الفضل و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 106.

- أنها لا توضح التغيرات الحاصلة في قيمة الموارد البشرية بفعل مرور الزمن.
 - يتعذر بموجبها قياس قيمة الإستثمار اللازم لخلق روح التعاون بين العاملين.
 - لا توضح القيمة الحقيقية للموارد البشرية، و ذلك لانعدام الصلة بين ما تنفقه المنشأة في توظيف الفرد و بين قيمته بالنسبة لها.
- ملاحظة:** إذا قامت المؤسسة بالإتفاق على الموارد البشرية مستقبلا(مصارييف تدريب مثلا) فإن هذه المصارييف تعتبر تكلفة رأسمالية و بالتالي تزيد قيمة الموارد البشرية.
- (2)- **طريقة التقييم على أساس التكلفة الاستبدالية (تكلفة الإحلال):**
- تتفق هذه الطريقة مع طريقة الكلفة التاريخية من حيث النفقات التي يجب رسملتها لتحديد قيمة الموارد البشرية، و لكن الفرق الوحيد بينهما أن في هذه الطريقة " التكلفة التي تعرضها المؤسسة لتعويض مواردها البشرية الموجودة هي أساس التقييم"¹، أي أن احتساب القيمة يكون على أساس التضحية التي تتحملها المنشأة من أجل إحلال مورد بشري جديد محل المورد البشري المستخدم فعلا، يمثله في الكفاءة و المهارة و الخبرة الفنية.²
- و مع أن هذه الطريقة تحقق بعض المزايا التي تحققها الطريقة السابقة بسبب ما تحدته من تسوية في قيمة الموارد البشرية طبقا للتغيرات في مستوى الأسعار السائدة للحصول على موارد بشرية مماثلة، و ما توفره من معلومات تساعد الإدارة في تخطيط تكاليف الحصول على الموارد البشرية اللازمة لعملياتها في المستقبل، و ترشيد قراراتها الخاصة بتحديد نوعية القوى العاملة التي يجب استبعادها، إلا أنه يعاب عليها بأنها :
- تقوم على افتراضات قد تكون غير مقبولة من الناحية المحاسبية بمعنى عدم مسايرتها للمبادئ المحاسبية التي تتمسك بمبدأ التكلفة التاريخية.
 - قد لا تكون للإدارة الرغبة في إحلال مواردها البشرية، بل قد تفضل الإستمرار في استخدامها، وذلك إما بسبب كون الإحتفاظ سيحقق للمنشأة قيمة أكبر- و لو معنويا- أو بسبب صعوبة العثور على مورد بشري مشابه تماما للمورد موضع الإستبدال.

¹ Casta Jean-François, "le capital humain : problématiques comptables de mesure", ead.univ-engers.fr/geap/Casta.pdf (06/03/2009)

² مؤيد الفضل و آخرون، مرجع سبق ذكره ، ص108.

- تعد أقل موضوعية من الطريقة السابقة بسبب اعتمادها بدرجة كبيرة على التقدير الشخصي والتخمين في تحديد قيمة الموارد البشرية، و ذلك نظرا لعدم وجود سوق متخصص للموارد يحدد أسعار استبدالها.

و لقد أشار "ليكرت" إلى هذا العيب عندما طرح السؤال على مجموعة من المديرين كم يلي: لو فقد فريق عملكم كله في حادث طائرة، كم هي القيمة التي ستنتفونها لتعويضهم؟ فاختلقت الإجابة بحسب حجم و طبيعة المؤسسة و كانت التقديرات ما بين 1 إلى 20 مرة من الكتلة الأجرية.¹

(3)- طريقة التقييم على أساس تكلفة الفرصة البديلة (المزايدة التنافسية):²

تعرف تكلفة الفرصة البديلة للمورد البشري بأنها قيمة هذا المورد في الإستخدام البديل المتاح لاستخدامه، و بموجب هذه الطريقة يتم تحديد قيمة الموارد البشرية على أساس ما تصل إليه قيمتها في المزداد العلني الذي يجرى بين مدرء الأقسام في المنشأة، للحصول على الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة النادرة، أي أن قيمتها تحدد بالثمن الذي يكون المدير في قسم معين على استعداد لدفعه مقابل الحصول على موظف معين يعمل في قسم آخر في المنشأة، و بذلك لا يكون للموظف قيمة اقتصادية إلا إذا اعتبر عنصرا نادرا، و لا يكون الموظف عنصرا نادرا حسب هذا المفهوم إلا بتوفر الشرطين التاليين:

- ألا يكون بإمكان القسم الجديد الحصول على خدمات الموارد البشرية إلا بعد انتهاء علاقتها التنظيمية بالقسم التابع له في ذلك الوقت.

- أن لا يكون بالإمكان الحصول على الموارد البشرية النادرة من خارج المنشأة.

و في حالة غياب أي من الشرطين أعلاه تكون قيمة ذلك الموظف بمفهوم تكلفة الفرصة البديلة مساوية للصفر، لأنه عندئذ لا يعد عنصرا نادرا.

و من مزايا هذه الطريقة أنها تضمن نجاح عملية تخصيص الموارد البشرية بالمنشأة بين استخداماتها المثلى، أما عيوبها فهي:

- تركيزها فقط على فئة خاصة من الموظفين و هذا ما يؤثر سلبا على الموظفين العاديين.

- عدم اعتمادها على مقياس موضوعي، و إنما على التقدير الشخصي، و ليس على أساس الكفاءة الفعلية للعاملين.

¹ Colasse Bernard, Op.Cit, P 503.

² مؤيد الفضل و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 110.

(4) - طريقة التقييم على أساس الرواتب المستقبلية المخصصة:

بموجب هذه الطريقة يتم تحديد قيمة الموارد البشرية على أساس خصم الرواتب و الأجرور التي يتوقع أن يحصل عليها الموظف خلال عمره الإنتاجي بالمنشأة بسعر فائدة خاص،" و لقد اعتمد أصحاب هذه الطريقة على الأسلوب الإحصائي في القياس من منطلق إطار نظري بحت، عن طريق تقسيم الموارد البشرية إلى مجموعات من حيث الوصف الوظيفي، و درجة الكفاءة".¹

(5) - طريقة التقييم بخصم الأرباح غير العادية أو الشهرة غير المشتركة (المستترة):

تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ الأرباح التي تزيد عن المتوسط العادي للأرباح السائدة (الأرباح غير العادية) أساساً للتقييم، و ذلك عن طريق رسملة هذه الأرباح الزائدة و اعتبارها ممثلة للموارد البشرية في المنشأة، و هذه الطريقة تتجاهل الكفاءة التي تستغل بها الأصول الأخرى، بالإضافة إلى أن قيمة الموارد البشرية لا ترتبط بمسألة تحقيق أرباح حيث توجد قيمة لهذه الموارد في المنشأة سواء حققت أرباحاً أو لم تحقق.²

و يمكن استخراج قيمة الموارد البشرية حسب هذه الطريقة من خلال النموذج التالي:³

تكاليف تكوين الموارد البشرية

$$\frac{\text{تكاليف تكوين الموارد البشرية}}{\text{إجمالي قيمة الموجودات}} \times \text{شهرة المحل} = \text{قيمة الموارد البشرية}$$

من خلال التطرق لمختلف أساليب و طرق تقويم الموارد البشرية، يتبين لنا أنها ذات اتجاهات مختلفة و هذا ما يثبت الخاصية الثالثة للأصول، كما أن هذه الطرق لازالت تعتبر محاولات لتوفير أسس و مبادئ للقيام بأبحاث متقدمة لمحاسبة الموارد البشرية، و لكن هذا لا ينفي ضرورة أن تتوفر المؤسسة على نظام محاسبي لإدارة الموارد البشرية تفيد فيه كل التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية مهما كان نوعها حتى تتمكن المؤسسة من إعطاء الصورة الحقيقية عن وضعية المؤسسة من خلال قياس رأس المال الفكري لديها، كما انه من الضروري أن يتكامل هذا النظام مع نظم المعلومات الأخرى.

¹ علي محمد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 62-63.

² وليد ناجي الحياي، مرجع سبق ذكره، ص 302.

³ مؤيد الفضل و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 117.

المبحث الرابع: لوحة القيادة الاجتماعية

مدخل: من بين أهم الأدوات التي تسمح للمسؤولين عن التسيير الاجتماعي بمتابعة الأنشطة التي تقع تحت عاتقهم و التحكم فيها نجد لوحة القيادة الاجتماعية، هذه الأخيرة تحتوي على مجموعة من مؤشرات التسيير الاجتماعي، هذه المؤشرات يمكن أن تستعمل في لوحات القيادة الإستراتيجية أو العملية الشاملة مثلا، كما يمكن أن تستعمل في لوحات قيادة خاصة (لوحات قيادة اجتماعية)، وبالتالي فإنه من الأهمية بمكان التطرق إلى هذه الأداة من خلال تعريفها و معرفة مسار إقامتها والمؤشرات التي تضمها.

المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة الاجتماعية وخصائصها

(1) - تعريف لوحة القيادة الاجتماعية: يعرف M.Gervais لوحة القيادة بأنها " نظام معلومات يسمح بمعرفة، و بصفة دائمة و بسرعة فائقة، البيانات الأساسية لمراقبة سيرورة المؤسسة على المدى القصير، كما تسهل ممارسة المسؤوليات.

أما Claude Alazard et Sabine Sépari فيعرفونها بأنها " مجموعة من المؤشرات المنظمة في نظام، متبعة بنفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار و تنسيق و مراقبة أنشطة مصلحة ما".¹ أما لوحة القيادة الاجتماعية فما هي إلا أداة تسمح بتحديد و موقعة أماكن و طبيعة المشاكل، فهي تحتوي على مؤشرات (كمية، نوعية)، و التي تفتح مجال للتفكير و التساؤل.² من التعاريف السابقة نستنتج أن لوحة القيادة عبارة عن وثيقة تشمل مجموعة من المؤشرات المفتاحية و الشاملة و الملائمة مع إشكاليات التسيير التي تواجه المستعملين، هذه المؤشرات منظمة حسب مختلف المستويات التنظيمية و مراكز المسؤولية.

(2) - خصائص لوحة القيادة الاجتماعية:³

- لوحة القيادة الاجتماعية عبارة عن أداة قياس : بحيث تقوم بمقارنة وضعية حقيقية مع وضعية متوقعة، إن وجود الأهداف يعني وجود مرجع (معياري) يعتبر أساسيا، و لو لا هذه

¹ Gerard Naro, Op.Cit, P 57.

² Christian plisson, Yves Chamissy, "Le social, enjeu de l'entreprise", Edition ESKA, Paris, 1997, P 218.

³ Claude Vermot-Gaud , "la politique sociale de l'entreprise, Du projet d'entreprise au tableau de bord social", Editions Hommes et Techniques, Paris, 1986, P 158.

- الأهداف لكانت عملية القياس شكلية، لأننا سنقف على وضعيات لا يمكن تحليلها والحكم عليها إذا كانت عادية أو لا، وبالتالي لا يمكننا اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- لوحة القيادة الاجتماعية عبارة عن أداة تشخيص: لأنها تسمح، انطلاقا من وضع عتبات إنذار لكل مؤشر، بالقيام بتشخيص الوضعيات التي تظهر بأنها لا تتطابق مع ما كان متوقعا. إن وضع عتبات إنذار يعني التنبيه عن الوضعيات غير العادية فقط، وهذا يتم من خلال إتباع المؤشر بمجال تسامح مقبول به، حسب درجة تأثير الانحراف.
- لوحة القيادة الاجتماعية عبارة عن أداة مساعدة على اتخاذ القرار : عندما تتم عملية القياس و يتم تشخيص سوء التوظيف فلا بد من القيام بتحليل الأسباب و اتخاذ القرارات. هذا شرط أساسي لأنه إذا كان بحوزة القائد معلومات و لا تمكنه من التصرف، فيمكن القول بأن هذه المعلومات غير نافعة.
- كذلك لكي يتم التصرف فلا بد من وجود ليس فقط بيانات أساسية لتحليل الأسباب التي كانت وراء التشغيل السيئ و لكن كذلك لا بد من معرفة الوسائل التي تسمح بحل هذا المشكل. فيمكن للمسؤول في مستوى تنظيمي أن يلاحظ أن إنتاجية أعوانه قد انخفضت، ولكن لا يعرف الأسباب التي تقف وراء ذلك، ففي هذه الحالة المعلومات لا تكتمل قيمتها إلا إذا سمحت للمدير بتحديد المشكل و يباشر بالقيام بالإجراءات التصحيحية الأساسية.
- لوحة القيادة أداة تفويض: لا يمكن لمدير ما أن يفوض شخصا آخر إلا إذا تطلع حقيقة على النتائج التي حققها هذا الشخص مقارنة بما كان متوقعا، كذلك فإن الشخص المفوض بذاته لا يقبل أن يكون مسؤولا إلا إذا قام بقياس نتائجه بطريقة موضوعية.
- تعتبر لوحة القيادة وسيلة اتصال متجانسة بالنسبة لمختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة.¹
- تمثل لوحة القيادة أداة مخاطبة بين الرئيس و المرؤوس انطلاقا من الأهداف التي يسعى لتحقيقها.²

¹ عبد الوهاب سويبي، "الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، رسالة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 162.

² نفس المرجع السابق، ص 162.

- لوحة القيادة أداة شخصية: تخضع عملية تصميم لوحات القيادة لمبدأ التداخل الذي يحكم مراكز المسؤولية أيضا، أي أن لوحات القيادة توضع متداخلة فيما بينها من القاعدة إلى القمة، حيث تجمع عند كل مستوى تنظيمي و ترسل للمستوى الأعلى إلى غاية إدارة المؤسسة.¹

(3) - مستويات تدخل مراقب التسيير في التنظيم العام للوحات القيادة:²

يتموقع مراقب التسيير في التنظيم العام للوحات القيادة على مستويين:

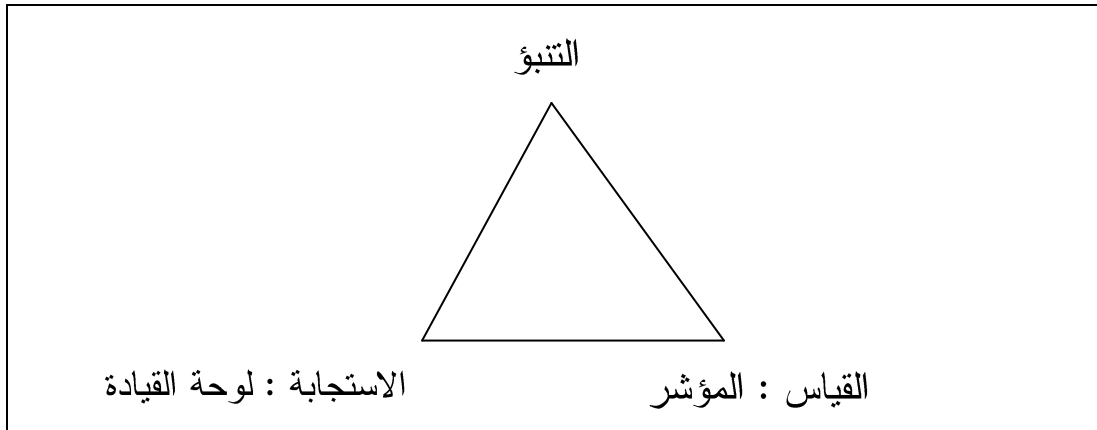
- المستوى الأول: يقوم مراقب التسيير هنا بمساعدة المسؤولين على تعريف لوحات القيادة الخاصة بكل منهم (مساعدتهم على تحديد قائمة المؤشرات)، و بالتالي فإن نشاط مراقب التسيير هنا هو نشاط دعم للمسؤولين بهدف تحفيزهم على ضبط و استعمال لوحات القيادة الخاصة لكل منهم .

- المستوى الثاني: يقوم مراقب التسيير هنا بمساعدة المسؤولين على تحليل النتائج و تفسيرها لاتخاذ قرارات التسيير الملائمة سواء لجزء من النشاط أو للمؤسسة ككل.

(4) - مكانة لوحة القيادة في عملية المراقبة:

تمثل لوحة القيادة عملية الإستجابة ضمن مثلث مراقبة التسيير³، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-III): مكانة لوحة القيادة في عملية المراقبة.



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 162.

¹ عقون سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 143.

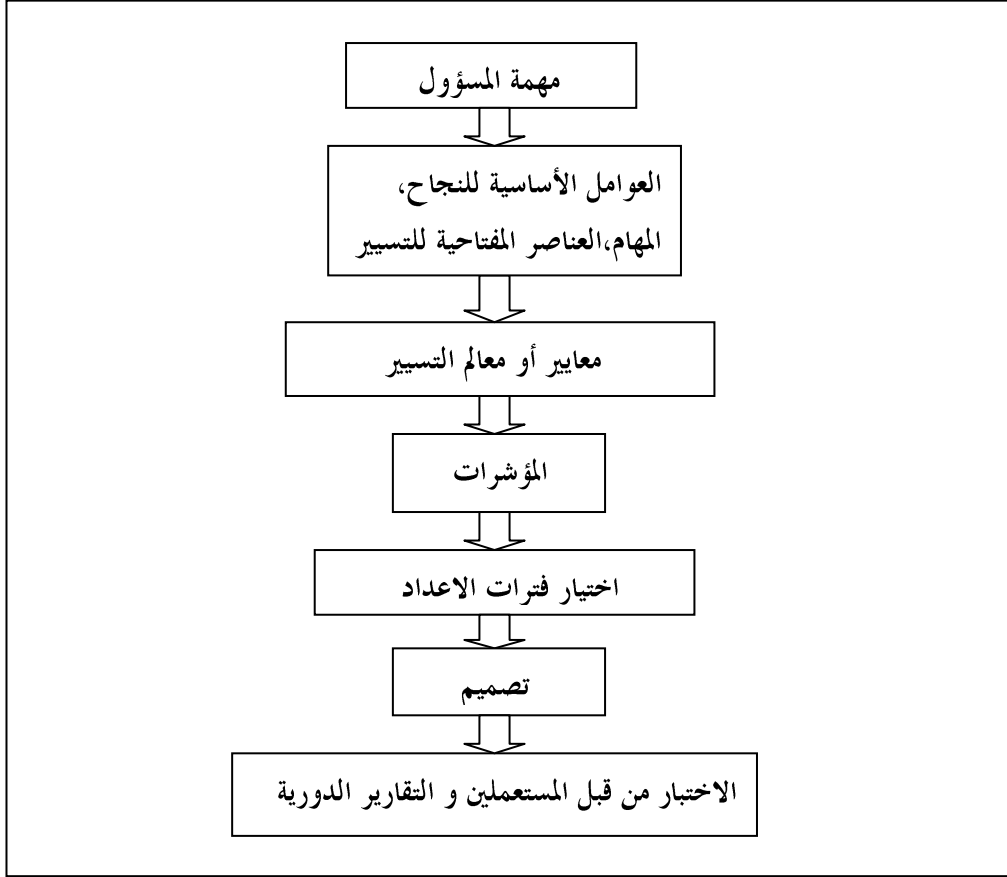
² صفاء لشهب، مرجع سبق ذكره، ص 115.

³ عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، ص 161.

المطلب الثاني: مراحل تصميم لوحة القيادة الاجتماعية

الشكل التالي يبين المراحل الأساسية لتصميم لوحة القيادة:

الشكل رقم (III-4): مراحل تصميم لوحة القيادة.



Source : Gerard Naro, Op.Cit,P 58.

من خلال الشكل السابق يظهر أن مسار تصميم لوحة القيادة الاجتماعية يمر بعدة مراحل، وهذا كما يلي:

(1) - تحديد مهمة المسؤول و العوامل الأساسية للنجاح (FCS):¹

كل شيء يبدأ بتوضيح مهمة المسؤول، ما هي أهدافه؟ عملائه (الداخليون و الخارجيون)؟ مسؤولياته؟ مختلف المهام التي يجب أن يتمها... الخ، و ترجمتها إلى بعض الأفعال الواجب القيام بها، بعد ذلك يتم تحديد العوامل الأساسية للنجاح، و كل هذا يسمح للوصول إلى معايير تسيير ضرورية مثل الجودة، الآجال، التكاليف... الخ، و التي تترجم بعد ذلك إلى مؤشرات دقيقة و قابلة للقياس.

¹ IBID, P 58-59.

مثال عن لوحة القيادة الخاصة بمسؤول عن التوظيف، مهمته هي:

- التوظيف في الآجال التي تتوافق مع رغبات المصالح؛

- الموظفين الجدد لهم القدرات و الكفاءات المطلوبة؛

- احترام الظرف المالي المخصص لهذه العملية.

بعد توضيح المهمة يمكن أن نحدد العوامل الأساسية للنجاح و التي تتمثل في:

- آجال التوظيف (مثال: من المهم بالنسبة لمدير الإنتاج أن يكون الموظفون الذين طلبهم

عمليون) ؛

- جودة التوظيف (الأشخاص الذين تم توظيفهم يجب أن تتوفر فيهم الجودة و الكفاءات

المطلوبة، أي مثلما حددت من قبل المسؤول الأعلى في إطار تحليل الوظيفة التي تسبق عملية

التوظيف) ؛

- التكاليف (وظيفة التوظيف لها موازنة يجب أن تسيروها بكفاءة و فعالية).

(2) - اختيار المؤشرات المناسبة: في هذه الخطوة يتم وضع مجموعة من المؤشرات لكل متغيرة من

المتغيرات الأساسية للنجاح، و التي تسمح بقياس مستوى أداء المهام و التعرف بأقصى سرعة على

الانحرافات المكتشفة حتى يتم تصحيحها في الأوقات المناسبة.

إن القاعدة الأساسية لنجاح نظام لوحة القيادة تتمثل في مشاركة المستعملين و المكلفين بقياس

و تقدير الأعمال و الكفاءات في إعداد المؤشرات، و هذا معرفتهم الدقيقة لنقاط القوة و الضعف

في المراكز، و بالتالي تركيز المؤشرات على المتغيرات الأساسية للنجاح، و التوصل في الأخير إلى

اتخاذ القرارات الصائبة.

(3) - البحث عن مصادر معلومات: ¹ إن عملية اختيار المؤشرات لا ترتبط فقط بمجرد تحديد

المهام و الأهداف المراد تحقيقها، بل كذلك بإمكانية الحصول على المعلومات التي تسمح بحسابها

واستعمالها في الوقت المناسب، و من اجل هذا يقوم مراقب التسيير بدراسة نقدية لنظام المعلومات

الخاص بالمؤسسة، وتشمل هذه الدراسة على المراحل التالية:

¹ عقون سعاد، مرجع سبق ذكره، ص152.

- التأكد من توفر المعلومات انطلاقاً من قائمة المؤشرات المحددة في الخطوة السابقة، وكذلك التعرف على درجة صلاحيتها (جيدة، حسنة، متوسطة، رديئة، سيئة) وعلى المدة اللازمة للحصول عليها.
- ثم يقوم مراقب التسيير بمساعدة المسؤولين العمليين بالبحث عن كيفية الحصول على المعلومات غير الموجودة أو المتأخرة، ففي حالة عدم وجود بعض المعلومات فسيتم الاعتماد على إجراءات تسمح بالحصول عليها مثل: وثيقة تبين الغيابات، عدد ساعات العمل... الخ، أما في حالة وجود المعلومات ولكن وصولها يتم في أوقات متأخرة فسيتم تقدير قيمتها بمدة قصيرة و هذا باستعمال القيمة الحقيقية لها عند تاريخ الحاجة و استكمال أو تقدير قيمتها النهائية من اجل استخدامها.
- و نتيجة لهذه الدراسة النقدية يتم تحديد قائمة المعلومات المتوفرة و إقصاء تلك التي لا يمكن الحصول عليها في الآجال المناسبة أو تلك التي تكون غير صالحة للاستعمال.
- إن التطور الحاصل في البرامج المعلوماتية (نظم المعلومات المتكاملة و ذكاء الأعمال) عزز دور مراقب التسيير كمسير للمعلومات في المنظمة، فقد أصبح مراقب التسيير يهتم كمرحلة أولى بتحليل الأداء و إعداد المؤشرات المفتاحية ثم يقوم بتعديل نظم المعلومات لكي تقوم بحساب واستخراج هذه المؤشرات بالنوعية و الآجال المحددين، ثم بعد ذلك يتفرغ مراقب التسيير لمساعدة المسؤولين في تحليل الانحرافات و اتخاذ القرارات أكثر من التركيز على جمع المعلومات.
- 4- تصميم لوحة القيادة الاجتماعية و تحديد فترات إعدادها: كمرحلة لاحقة يتم تحديد فترات إعداد لوحات القيادة الاجتماعية و التي يجب أن تتكيف مع زمن التحليل و اتخاذ القرار. كذلك، فإن شكل لوحة القيادة و طريقة تقديمها (بيانات خامة، أشكال... الخ) يعتبر شيئاً أساسياً.¹
- و لتحقيق أفضل استخدام للوحات القيادة فمن الأفضل إتباع التعليمات التالية:²
- استخدام نفس الشكل للوحات القيادة المستخدمة في مختلف المستويات التنظيمية، فتطابق التمثيل يسهل الحوار (جداول، أشكال... الخ).
- أن تشمل لوحة القيادة الخاصة بكل مسؤول صفحة رئيسية أو عدة صفحات تحمل المعلومات المهمة المرتبطة بنشاط كل منهم، و يتم استعادة الصفحة بنفس الشكل في لوحة قيادة المستوى

¹ Gerard Naro, Op.Cit, P 59.

² عقون سعاد، مرجع سبق ذكره، ص153.

الأعلى، و يمكن كذلك إدراج في أسفل الصفحة الانحرافات المستخرجة و الإجراءات التصحيحية المتخذة لتصحيحها.

(5) - الاختبار من قبل المستعملين و إعداد التقارير الدورية: و في الأخير، يستحسن اختبار النظام مع المستعملين (مثلا خلال الأشهر الأولى من الاستعمال)، من خلال الاستماع إلى المستعملين و إعداد تقارير حول ذلك للتأكد من أن النظام يتوافق مع احتياجات المستعملين، و من أن المعلومات ملائمة، و من أن النظام يسير بصفة جيدة.

المطلب الثالث: المؤشرات الاجتماعية

(1) - تعريف المؤشر:

يعرف المؤشر على أنه: " معلومة تساهم في فهم (تحليل) وضعية معينة من قبل متخذ القرار".¹

(2) - أنواع المؤشرات: يمكن تقسيم المؤشرات حسب معيارين:²

(أ) - حسب ارتباط المؤشر بالأداء:

- مؤشر النتيجة: يقوم بقياس النتيجة النهائية للأداء أو لحدث معين بعد الانجاز.

- مؤشرات المتابعة: يقوم بقياس مستوى تطور الأداء و العمل خلال فترة الانجاز

(ب) - حسب ارتباط المؤشر بهيكل السلطة:

- مؤشرات المراجعة: لإعلام المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج المحققة.

- مؤشر القيادة: يسمح بقيادة العمل أو الأداء أثناء القيام به مما يساعد على التحكم في

النشاطات.

إن هناك مجموعة من الشروط يجب توفرها في المؤشرات، و تتمثل في الملائمة، و الموضوعية،

و الوضوح و السهولة، إضافة إلى إمكانية قياسه.

(3) - المؤشرات الاجتماعية: يجب التنويه إلى أن مراقبة التسيير الاجتماعي ليس من مهام إدارة

الموارد البشرية فقط، فعملية وضع المؤشرات الاجتماعية يمكن أن تتم في مستوى الإدارة العامة في

إطار لوحة القيادة الإستراتيجية كما يمكن أن يتم في مختلف الوظائف، و في مختلف الوحدات.

¹ Alain Fernandez, "L'essentiel de tableau de bord", Edition d'organisation, 3eme tirage, 2006, p 56.

² عقون سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 146-147، بتصرف.

تختلف المؤشرات الاجتماعية حسب ميادين تسيير الموارد البشرية و الإشكاليات التي تواجهها هذه الأخيرة، وفيما يلي عرض لمجموعة من المؤشرات:¹

أ- المؤشرات الاقتصادية و المالية: الجدول التالي يلخص أهم هذه المؤشرات.

جدول (III-3): المؤشرات الاقتصادية و المالية.

اسم المؤشر	التفسير
- إنتاجية العامل الواحد (قيمة/كمية) = (قيمة الإنتاج أو كمية الإنتاج)/عدد العاملين.	- و يشير إلى مدى كفاءة العامل سواء بالقيمة أو بالكمية.
- تطور إنتاجية العامل = [(إنتاجية العامل في ن / إنتاجية العامل في ن-1)-1]	- و يشير إلى مدى تطور كفاءة العامل سواء بالقيمة أو بالكمية
- متوسط تكلفة العامل الواحد = نفقات الأفراد العاملين/عدد العاملين	- و يشير إلى متوسط ما للعامل الواحد من الأجور و الرواتب و المزايا الممنوحة.
- نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف العاملين = نفقات العاملين / (قيمة الإنتاج أو كمية الإنتاج).	- و يشير إلى مدى استخدام التكنولوجيا و كثافة القوى العاملة.
- إنتاجية ساعة العمل الواحدة = (قيمة الإنتاج أو كمية الإنتاج)/ عدد سا.العمل.	- و يعكس هذا المؤشر سرعة الأداء، و إذا تعذر حسابها بالكمية تحسب بالقيمة.
- إنتاجية الأجر من القيمة المضافة = القيمة المضافة / نفقات الأفراد العاملين	- تعكس مقدار القيمة المضافة التي حققتها وحدة نقدية واحدة من الأجور و الرواتب.
- إنتاجية الأجر (قيمة/كمية) = (قيمة الإنتاج أو كمية الإنتاج)/ نفقات العاملين.	- و تعكس عدد الوحدات المنتجة التي تخلقها وحدة نقدية واحدة من الأجور و الرواتب.
- إنتاجية العمل = [(القيمة المضافة / عدد العمال الدائمين و الموسمين) × (فترة العمل الموسمي بالأشهر/12)]	- و تؤشر إلى إنتاجية العمل مع الأخذ بعين الاعتبار إنتاجية العمال جميعا بما فيهم الموسمين.

¹ تم الاعتماد في إعداد جداول المؤشرات على المراجع التالية على التوالي حسب الأهمية:

- الكرخي مجيد، "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 156-164.

- احمد ماهر، "اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار"، الدار الجامعية، 2008/2007، ص 497-506.

- Gerard Naro, Op.Cit,P 49-59.

- Claude Vermot-Gaud, Op.Cit,P 172-176.

<p>- يقيس إنتاجية الساعة من العمل لمقدار من القيمة المضافة.</p> <p>- يقيس ما ينتجه العامل الواحد من القيمة المضافة سواء كان دائما أو موسميا.</p> <p>- و يبين هذا المؤشر إذا تطورت فعلا إنتاجية الأجر مقارنة بالسنة السابقة.</p> <p>- و تعكس معدل نصيب العامل الواحد من المبيعات.</p> <p>- و تعكس نسبة مساهمة الكتلة الأجرية من رقم الأعمال.</p>	<p>- إنتاجية ساعة العمل من القيمة المضافة</p> <p>= القيمة المضافة / عدد سا.العمل.</p> <p>- إنتاجية العامل من القيمة المضافة</p> <p>= القيمة المضافة / عدد العاملين.</p> <p>- تطور إنتاجية الأجر</p> <p>= [(إنتاجية الأجر في ن / إنتاجية الأجر في ن-1) - 1]</p> <p>- المبيعات لكل عامل</p> <p>= المبيعات / عدد العاملين.</p> <p>- نسبة الكتلة الأجرية من رقم الأعمال</p> <p>= الكتلة الأجرية / رقم الأعمال</p> <p>- نسب التسيير المالي</p> <p>- القيمة المضافة الاقتصادية البشرية (HEVA)</p> <p>= القيمة المضافة الاقتصادية (EVA) / عدد العاملين.</p> <p>- إنتاجية الأجر من القيمة المضافة (HMVA)</p> <p>= قيمة السوق المضافة (MVA) / عدد العاملين.</p>
---	--

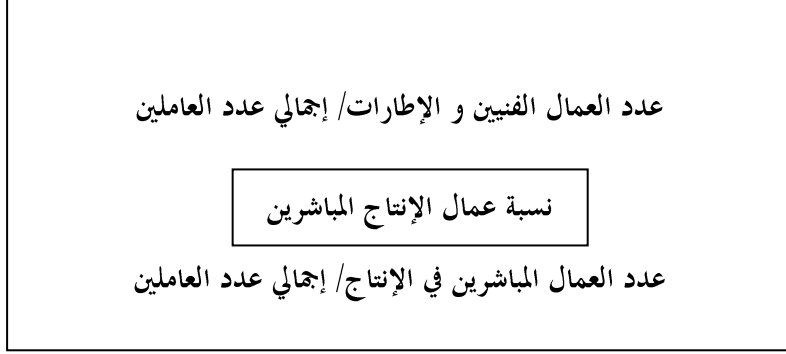
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المصادر السابقة الذكر.

يجب التعامل بحذر مع هذه المؤشرات، خاصة بكونها تتعلق بالموارد البشرية، فالإنتاجية مثلا لا يجب أن تقاس بطريقة ميكانيكية فقط، بل لا بد من الأخذ في الحسبان كل العوامل غير الملموسة كنمط التنظيم، نوعية الاتصال بين الفرق، كفاءات العمال. فإذا أرادت المؤسسة زيادة الإنتاجية، فيمكن أن تفكر في تخفيض عدد العمال، فان كانت هذه العملية تخفض من التكاليف في المدى القصير، فإنها لا تؤدي حتما إلى رفع الأداء، لأن هذا قد يؤثر على الجو الاجتماعي، وصعوبة إدماج العاملين من جديد، كما أن هناك حل آخر، ألا وهو زيادة البسط (الكمية المنتجة)، وذلك من خلال عملية توسيع النشاط أو تطوير المنتج التي يمكن أن يفصح عنها التحليل الاستراتيجي للقطاع.

من خلال ما سبق، يتبين لنا ما مدى اختلاف الاستنتاجات التي يؤدي إليها نفس المؤشر، وهذا ما يبرر مساعدة مراقب التسيير للمسؤولين المعنيين، لكي يتحقق التنسيق بين مختلف الأطراف.

(ب) - المؤشرات الهيكلية: تسمح هذه المؤشرات بمعرفة خصائص العمال وهيكل المنظمة، ويمكن استعمالها في حالة تخفيض العمال (Benchmarking)، والجدول التالي يبين ذلك:

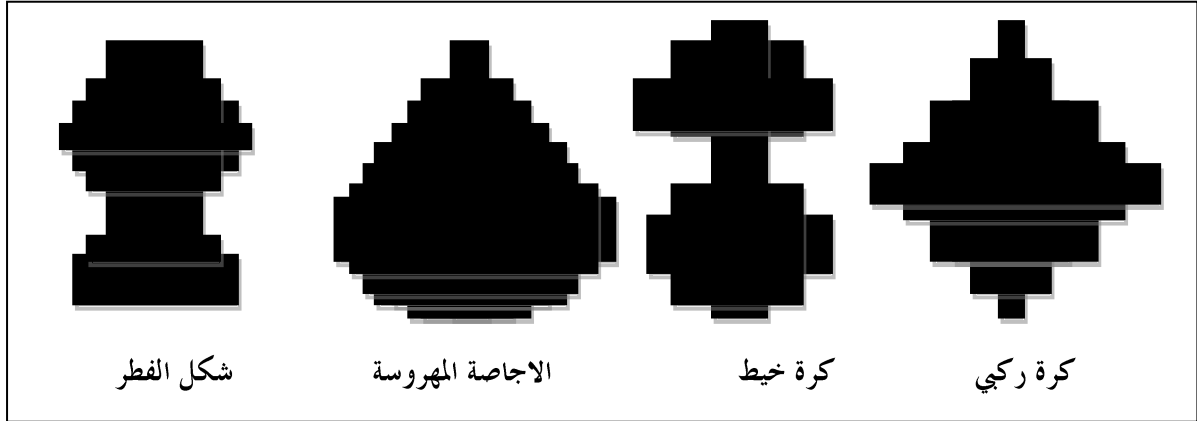
الشكل رقم (III-5): المؤشرات الهيكلية



Source : Gerard Naro, Op.Cit, P 47.

كما يمكن تصنيف مجتمع العمال حسب السن والجنس، وهو ما يسمح باستباق التطورات التي ستحدث في العمالة، والتي يمكن أن تربك سيرورة الوظائف، ومثل هذا التصنيف يستخدم في التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وهذا كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (III-6): هرم العمر



Source : IBID, P 48.

إن قراءة مختلف هذه النماذج تسمح لنا بالقيام بعدة تحاليل، و هذا كما يلي:¹ الهرم ذو الشكل "الفطر" يبين نقص في فئة الشباب مقارنة بالفئة المسنة، فإذا كان يفتح أفقا مستقبلية للشباب، فانه كذلك ينذر بانسحاب الأشخاص الأكثر خبرة في المستقبل، أي سيحدث نقص في الكفاءات، كما أن هناك جانب مهم من تاريخ المؤسسة و قيمها سيختفي تدريجيا.

¹ IBID, P 48-49.

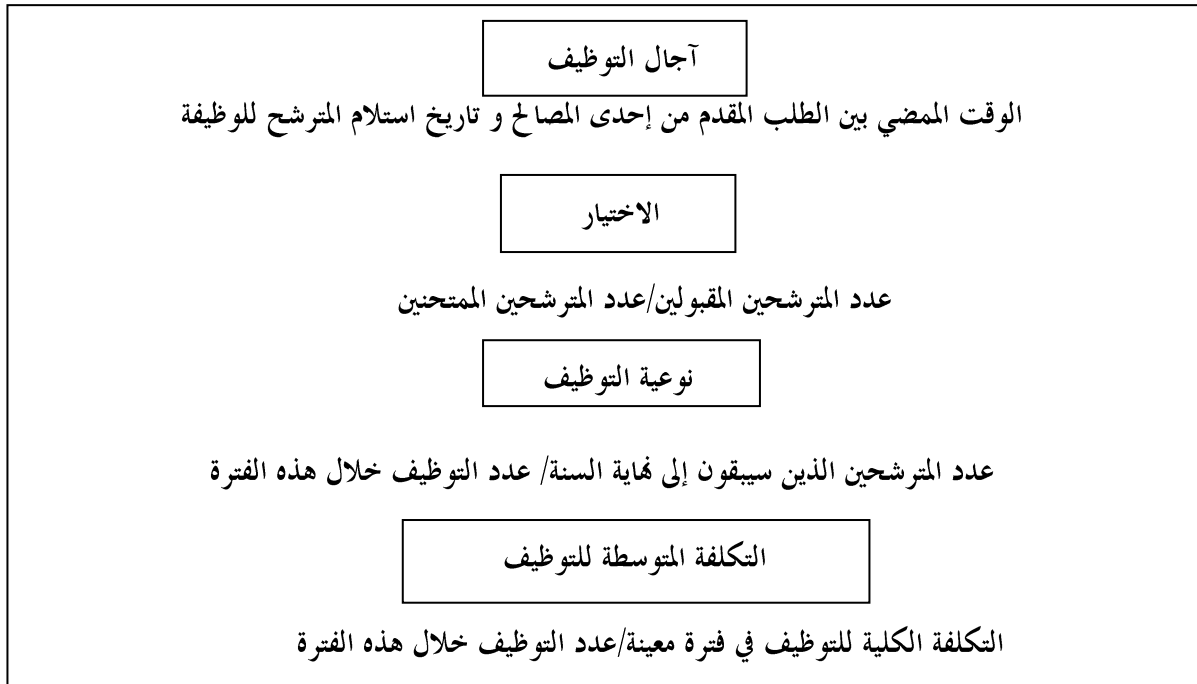
أما الهرم ذو الشكل "الاجاصة المهروسة"، فهو عكس الهرم السابق، فهو يبين وجود عدد مهم من الأجراء الشباب، كذلك فإذا كان هذا يوحي بوجود العنصر الأساسي للديناميكية و الإبداع في المنظمة، فانه كذلك ينذر باحتدام المنافسة لاعتلاء مناصب المسؤولية.

أما الهرم ذو شكل "كرة الخيط" فيمكن أن يظهر من أول وهلة انه متوازن، و لكن الضيق الذي نلاحظه يقسم مجتمع العمال إلى قسمين، الفئة الأكثر شبابا، و الفئة الأكثر طعنا في السن، و هذا يمكن أن يظهر اختلافا في الثقافات، و في رؤى كل منهم، و في مناهج العمل. كذلك نقص الفئة الوسطى يمكن أن يخلق صعوبة في تعويض المناصب، لأنه إذا انسحب عامل ذو خبرة طويلة، فليس من الضروري أن تعوضه المؤسسة بشاب يافع، و الذي ربما لازالت تنقصه الخبرة.

أما الهرم ذو شكل "كرة الركي"، فيظهر انه الأكثر تلاحما، كما يسمح بتجديد العمال بصفة تدريجية.

(ج) - مؤشرات التوظيف: إن وظيفة "التوظيف" تعتبر خدمة تقدمها إدارة الموارد البشرية للعملاء الداخليين في المنظمة: الإدارة العامة، الإدارات الوظيفية و العملية، و في هذا الصدد فهي تخضع لمجموعة من القيود كالجودة، الزمن و التكلفة، و هذا كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (III-7): مؤشرات التوظيف



Source : IBID, P 49.

(د) - مؤشرات التكوين: إن نشاط التكوين يعتبر كخدمة تقدم للعملاء الداخليين، تحت مسؤولية وظيفة الموارد البشرية، و يسمح هذا النشاط للعمال بالتكيف مع التغيرات والتطورات الإستراتيجية، و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (III-4): مؤشرات التكوين.

اسم المؤشر	التفسير
- نصيب العامل الواحد من نفقات التدريب = نفقات التدريب/عدد العاملين.	- يوضح هذا المؤشر فعالية نشاط التدريب.
- الجهود المبذولة للتدريب = نفقات التدريب/الكتلة الأجرية.	- يوضح هذا المؤشر مدى الاهتمام بالتدريب.
- متوسط كلفة يوم التدريب الواحد = نفقات التدريب/عدد أيام التدريب.	- يوضح هذا المؤشر جدوى عمليات التدريب، و مدى فعاليته و كفاءته.
- فرصة العامل للتدريب = عدد المتدربين/عدد العاملين.	- يوضح هذا المؤشر كفاءة الإدارة المسؤولة عن التدريب.
- تطور عدد المتدربين = (عدد المتدربين في ن / عدد المتدربين في ن-1)-1]	- يوضح هذا المؤشر مدى الإقدام على إعداد المتدربين.
- تطور موازنة التدريب = (ن.التدريب في ن / ن.التدريب في ن-1)-1]	- يوضح هذا المؤشر مدى تطور موازنات التدريب (مع استخدام الأرقام القياسية للأسعار).
- نسبة المشاركة في التدريب = عدد المتدربين / عدد العمال المسجلين.	- يوضح هذا المؤشر السيورة الحسنة لعملية التدريب.
- نسبة تحقيق الموازنة = الموازنة المحققة للتدريب / الموازنة المقدرة.	- يوضح هذا المؤشر حجم وأهمية العراقيل التي تواجه عملية التدريب.
- معدل تغطية الكفاءات = عدد العمال الذين يجب أن يمتلكوا الكفاءات الإستراتيجية/عدد العمال الذين يمتلكون حقا الكفاءات الإستراتيجية.	- يوضح هذا المؤشر ظهر حديثا في لوحات القيادة الإستراتيجية، و يسمح بالتعرف على حالة الكفاءات التي يرى أنها ملائمة مع الإستراتيجية.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المصادر السابقة الذكر.

- هـ- مؤشرات الأجور: بالنسبة لسياسة الأجور، فإن مراقبة التسيير الاجتماعي تقسمها إلى:
- مراقبة سياسة الأجور: و التي تخص تحليل سياسة الأجور في المؤسسة و احترام التوازنات والأهداف (العدالة الداخلية، التنافسية الخارجية، التوازن المالي).
 - مراقبة الكتلة الأجرية: و التي تدرس تطور الأجور و الانعكاسات المالية.
 - مراقبة نظام الأجور: و الذي يهتم بالعوامل الفنية لتسيير الأجور (طريقة الحساب، المعالجة، طبع كشوفات الأجور). و الجدول التالي خاص بمراقبة سياسة الأجور:
- جدول (III-5): مؤشرات سياسة الأجور.

اسم المؤشر	التفسير
- معدل اجر العامل = نفقات الأفراد العاملين/عدد العاملين.	- و يشير هذا المعدل إلى متوسط اجر العامل الواحد من المشتغلين في خط إنتاجي أو إجمالي عدد العاملين.
- نصيب العامل من الحوافز = إجمالي الحوافز/عدد العاملين.	- و يشير إلى متوسط ما للعامل الواحد من الحوافز الممنوحة.
- نصيب العامل من المزايا = مزايا العاملين/عدد العاملين	- و يشير إلى متوسط ما للعامل الواحد من المزايا الممنوحة (وجبات، نقل).
- نصيب العامل من أجور الوقت الإضافي = أجور الوقت الإضافي/عدد العاملين.	- و يؤشر إلى نصيب العامل الواحد من الأجور الإضافية.
- نسبة الأجور الإضافية إلى الأجور العادية = أجور الوقت الإضافي / نفقات الأفراد العاملين.	- يوضح هذا المؤشر نسبة الأجر الإضافي من الأجور العادية.
- تطور اجر العامل = [(معدل اجر العامل في ن / م ا ع في ن-1)-1]	- و يؤشر عن مدى تطور اجر العامل، و يمكن أن يستعان بالأرقام القياسية لإبعاد اثر التضخم.
- نسبة أجور العاملين الإداريين إلى مجموع الأجور = أجور العاملين في الإدارة/مجموع الأجور.	- و يبين نسبة ما تتحمله الوحدة من أجور العاملين بالإدارة إلى مجموع الأجور المدفوعة.
- معدل زيادة القدرة الشرائية = مؤشر الأجور/مؤشر الأسعار.	- و يبين هذا المؤشر إذا تطور فعلا اجر العامل أم أن الزيادة كانت نتيجة التضخم.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المصادر السابقة الذكر.

أما فيما يخص نظام الأجور (Système de paye)، فهناك:

- مؤشرات الجودة: عدد الأخطاء الحسابية في كشوفات الأجور.
- مؤشرات الزمن: عدد الأيام التي يتأخر فيها عن حساب الأجور أو تحويلها إلى حسابات العمال.
- مؤشرات التكلفة: التكلفة المتوسطة لإعداد تكلفة الأجور.

أما فيما يتعلق بمراقبة التكلفة الأجرية، فهناك عدة طرق تعرض بها مختلف العناصر المكونة للكتلة الأجرية، و من بينها ما يلي:

الشكل رقم (III-8): ملخص تحليل الكتلة الأجرية في لوحة القيادة الاجتماعية.

%	التغير الكلي في الكتلة الأجرية بين السنة ن و (ن-1)
=	
%	اثر الزيادات الجماعية.....
+	
%	اثر الزيادات الفردية (استحقاق-شيخوخة-تقنية).....
-/+	
%	اثر الترحيل (انعكاس زيادات السنة السابقة على السنة الحالية).....
-/+	
%	اثر تغير عدد الأفراد (زيادة أو نقص في عدد العمال).....
-/+	
%	اثر تغير الهيكلية (الترقيات مثلا).....
-/+	
%	اثر التعويض (التغير في نفس المنصب).....

المصدر: من إعداد الطالب

(و) - مؤشرات الجو الاجتماعي و حركة العاملين: و فيما يلي مختلف المؤشرات المتعلقة بذلك:
جدول (III-6): مؤشرات الجو الاجتماعي و حركة العاملين.

اسم المؤشر	التفسير
- مؤشرات دوران العمل (<u>turn-over</u>) - نسبة تسرب العاملين = عدد تاركي الخدمة/عدد العاملين. - معدل ترك الخدمة الإرادي = عدد تاركي الخدمة بسبب إرادي/عدد العاملين. - نسبة بقاء العاملين = عدد العمال الباقين بعد سنة من التعيين/عدد ما تم اختيارهم و تعيينهم.	- يؤشر إلى مدى استقرار العاملين و كفاءة الإدارة المختصة بالتوظيف. - يؤشر إلى مدى استقرار العاملين و كفاءة الإدارة المختصة بالتوظيف. - يؤشر إلى مدى ملائمة البيئة و اندماج العاملين في المنظمة.
- مؤشرات الغياب (<u>l'absentéisme</u>) - نسبة أيام الغياب = عدد أيام الغياب/عدد أيام العمل. - معدل غياب العامل = عدد أيام الغياب/عدد العاملين. - نسبة التأخير = عدد ساعات التأخير/عدد سا. العمل الإجمالية. - معدل تأخر العامل = عدد ساعات التأخير /عدد العاملين.	- يؤشر إلى مدى فعالية أيام العمل. - يؤشر إلى ما إذا كانت الغيابات في الحدود المسموح بها أم تعدتها. - تؤشر إلى مدى احترام العاملين الأوقات المعمول بها و البحث عن أسباب التأخيرات. - يؤشر إلى مدى فعالية العامل و عدد غيابه.
- مؤشرات حوادث العمل (<u>accidents de travail</u>) - نسبة الحوادث و الإصابات = عدد الحوادث و الإصابات/عدد العاملين. - نسبة الإجازات المرضية = عدد الإجازات المرضية/عدد ساعات العمل. - نصيب العامل الواحد من التعويضات = قيمة التعويضات عن الإصابة/ عدد العاملين.	- يؤشر إلى مدى كفاءة الإدارة المسؤولة عن الأمن و السلامة. - يؤشر إلى مدى تأثير الإجازات المرضية على كفاءة الإنتاج. - يؤشر إلى مستوى إجراءات الأمان و الضمان.

<p>- و يؤشر إلى مدى الانسجام بين الإدارة و العمال و استقرار الحالة الاجتماعية.</p> <p>- يؤشر إلى مدى تأثير التوقف بسبب النزاعات بين العمال و الإدارة.</p> <p>- يؤشر إلى مدى تردد هذه الإضرابات.</p> <p>- يؤشر إلى مدى توسع هذه الإضرابات.</p> <p>- يؤشر إلى مدى شدة و كثافة هذه الإضرابات.</p> <p>- يؤشر إلى معدل ترك العمال لمناصبهم.</p>	<p>- مؤشرات النزاعات (<u>conflictualité</u>)</p> <p>- متوسط شكاوى العامل الواحد = عدد الشكاوى/عدد العاملين.</p> <p>- تأثير سا. التوقف بسبب النزاعات على الإنتاج = عدد سا. التوقف بسبب النزاعات/عدد سا. العمل.</p> <p>- عدد الإضرابات المفتوحة (معدل التكرار).</p> <p>- عدد المنخرطين في الإضراب (معدل التوزيع).</p> <p>- عدد أيام الإضراب (معدل الشدة).</p> <p>- نسبة دوران العمل = [ع.العمال الجدد- تاركوا الخدمة]/ ع.العاملين].</p>
--	---

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المصادر السابقة الذكر.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مختلف الأدوات التي تستعملها مراقبة التسيير الاجتماعي في مساعدة المسؤولين لاتخاذ القرارات الصائبة، هذه الأدوات تجتمع مع بعضها البعض لتشكل رقابة أمامية و خلفية للأداء، و ذلك كما يلي:

- الخطط و الموازنة التقديرية تقدم معلومات مستقبلية انطلاقا من الواقع، فبالتالي تكون بمثابة الموجه لعمل الأفراد، إضافة إلى أنها تستعمل كأساس لتقييم الأداء، و من الجدير بالذكر أن المعايير الخاصة بالمجال الاجتماعي يمكن أن تكون نوعية و كمية، و هذا ما يجعل عملية تحديدها أكثر صعوبة من المجالات الأخرى.

- نظام معلومات المحاسبة التحليلية الاجتماعية و الذي هو مجموع الإجراءات التي تسمح بتحديد و تحليل التكاليف و العوائد الاجتماعية، مثل مثل المحاسبة التحليلية الكلاسيكية، فهو يقدم معلومات تساعد في اتخاذ القرارات مثل التكاليف الهامشية، و التكاليف الخفية، إضافة إلى حساب التكاليف المعيارية التي تسمح بإعداد الموازنات التقديرية.

- نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية يسمح بقياس القيمة المالية للموارد البشرية، و تهدف هذه الأخيرة لتحسين الأداء من خلال ترشيد قرارات التوظيف، و النقل الوظيفي مما يجعل الشخص المناسب في المكان المناسب، كما أنها تعطي نظرة حقيقية للمستثمرين عن أصول المؤسسة مما يدفعهم للاستثمار.

- لوحة القيادة الاجتماعية توفر معلومات عن مدى الانحراف في تحقيق الأهداف (المعايير) المسطرة من خلال قياس النتائج الفعلية مع تلك المقدرة، إضافة إلى ذلك فهي تراعي أن تكون المعلومات ملائمة من حيث الزمن و النوعية للمسؤولين المعنيين، و من اجل ذلك تقوم مراقبة التسيير الاجتماعي بدمج هذا النظام مع نظام معلومات المؤسسة واستخدام التكنولوجيات الحديثة من اجل الكشف عن الانحرافات و إيصال هذه المعلومات.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

هذه الدراسة تهدف إلى معالجة الإشكالية التالية: "ما مدى مساهمة مراقبة التسيير الاجتماعي في تدعيم أداء المؤسسة؟"، ولقد تمت معالجة هذه الإشكالية من خلال تسلسل ثلاثة فصول، مع أربعة مباحث في كل فصل، وقد راعيت أن يكون الطرح من العام إلى الخاص سواء فيما يخص الفصول أو المباحث، و لذلك فقد تم في الفصل الأول توضيح مختلف المفاهيم الخاصة بالأداء، وخصائصه، ومصادره الداخلية والخارجية، و مستوياته التي تبدأ من الفرد الواحد إلى غاية أداء المنظمة ككل، و علاقته بكل من الكفاءة و الفعالية و الإنتاجية، و كعنصر أخير تم التطرق إلى المصدر الأساسي للأداء ألا و هو المورد البشري، فتناولنا مفهومه، و تأثيره بعنصر الزمن، و مختلف العوامل المؤثرة، إضافة إلى علاقة الأداء البشري بالرضا الوظيفي.

بعد ذلك، تم الانتقال إلى الشق الثاني من البحث و المتمثل في مراقبة التسيير الاجتماعي، وهذا من خلال توضيح مفهوم المراقبة و التسيير، و مراقبة التسيير الاجتماعي، وأهدافها المتمثلة في قيادة العناصر الاجتماعية من خلال وضع نظم معلومات تسمح بوجود التغذية العكسية من اجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وكذلك تحقيق اللامركزية في المؤسسة، ومساعدة المسؤولين على التعلم، و تحسين الكفاءة و الفعالية الاجتماعية، بعد ذلك تم توضيح كيف يندرج مسار مراقبة التسيير مع مجموع مسار التسيير انطلاقا من مرحلة التخطيط من خلال تقديم معلومات للإدارة العليا إلى غاية التأكد من درجة تحقيق الأهداف المخططة، اعتمادا على مجموعة من الأدوات المتمثلة في الموازنات التقديرية، لوحات القيادة الاجتماعية، المحاسبة التحليلية الاجتماعية و محاسبة الموارد البشرية، و كنقطة أخيرة تم التطرق مجال مراقبة التسيير الاجتماعي وحدودها من خلال عرض الفرق بينها وبين كلا من المراقبة الداخلية والمراجعة الاجتماعية، إضافة إلى ذلك، تم التطرق إلى مكانتها في مختلف أنواع المنظمات و من هم المستفيدون منها. بعد ذلك مباشرة تعرضنا إلى علاقة مراقبة التسيير الاجتماعي بنظم المعلومات، فبما أن قيادة الأداء لا تتم إلا من خلال تحقيق التلاحم بين أجزاء المنظمة و ربطها بالبيئة الخارجية، و أن هذه الأخيرة لا تتم إلا من خلال توفير نظام معلومات فعال، فان مراقبة التسيير تقوم بوضع و تعديل نظم المعلومات و كذلك استخدام التكنولوجيا الحديثة حتى يتم إيصال المعلومات الملائمة لمتخذي القرار بالتنوع و الآجال المطلوبين.

من خلال النقطة السابقة، يظهر لنا أن مراقبة التسيير الاجتماعي هي أداة تسعى لكي تكون كل القرارات المتخذة على أساس علمي، و لذلك فهي تستعمل الوسائل الرياضية وبحوث العمليات و الاحتمالات و البرامج المتطورة التي تساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات الصائبة، الشيء الذي يؤدي في الأخير إلى تحسين أداء المؤسسة.

أما الفصل الثاني فقد تطرق إلى بعض المجالات و الوظائف التي تسعى مراقبة التسيير الاجتماعي أن تقودها و تحسن أدائها، فكانت أولى هذه النقاط هي عملية تقييم أداء العاملين وتبين أهميتها بالنسبة للوظائف الأخرى و كذا أهدافها المتمثلة في متابعة تنفيذ الأهداف وتحديد المراكز المسؤولة، إضافة إلى تحديد نقاط القوة و الضعف في أداء العاملين مما يسمح بمعرفة الأفراد ذوي الكفاءة العالية و توزيعهم إلى المناصب المناسبة لهم، و كذلك تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى تكوين أو ربما يستحقون التسريح، كذلك رأينا انه بعد تقييم أداء العاملين، فان مراقب التسيير الاجتماعي يساعد مسؤولي وظيفة التكوين في تحليل الانحرافات و اقتراح الحلول الممكنة والمتمثلة في نوعية البرامج التكوينية مع إعداد الموازنة الخاصة بذلك، و كنقطة ثالثة تطرقنا إلى كيفية تحسين مراقبة التسيير الاجتماعي للأداء من خلال توفير الأفراد بالنوعية و العدد المطلوب الذي يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة و إعداد الموازنة الخاصة بذلك و هذا ما يجنب المؤسسة الارتباكات في الوظائف مستقبلا. أما النقطة الأخيرة فقد تناولت كيفية إعداد مراقبة التسيير الاجتماعي لموازنة الأجور لفترة التخطيط، و هذا بدوره يسمح بتحسين الأداء من خلال تجنيد المؤسسة الوقوع في ارتباكات مالية، إضافة إلى ذلك فان مراقب التسيير الاجتماعي يساعد وظيفة الأجور في اقتراح سياسة التعويضات التي تحقق العدالة الداخلية و التنافسية الخارجية وتحترم القيود المالية، وهذا بدوره يحسن من أداء المنظمة.

وفيما يخص الفصل الثالث، فقد تطرق إلى مختلف الأدوات التي تستخدمها مراقبة التسيير الاجتماعي في تدعيم أداء المؤسسة، فبعد مشاركة مراقب التسيير في تقديم المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتحديد الاستراتيجيات، يقوم بتقسيم هذه الاستراتيجيات إلى خطط متوسطة المدى ثم تحويلها إلى موازنات تقديرية، و على أساس هذه الموازنات يسترشد المسؤولون في اتخاذ القرارات لأنها بمثابة الموجه، و على أساسها كذلك يتم تقدير الانحرافات و تحديد درجة تحقيق

الأهداف هذا بعد ما يتم القياس بواسطة لوحات القيادة الاجتماعية و المحاسبة التحليلية الاجتماعية و محاسبة الموارد البشرية.

من خلال هذا العرض الملخص لما جاء في الفصول، استطعنا أن نستنتج مجموعة من النقاط الأساسية كما يلي:

- المؤسسة عبارة عن نظام ديناميكي يؤثر و يتأثر بمتغيرات المحيط، هذا النظام بدوره يتشكل من أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها لتشكل نظاما واحدا متكاملًا له أهداف و سياسات ؛
- المؤسسة كنظام تحتاج إلى تنسيق جهود العناصر المكونة لها، و الشيء الوحيد القادر على ذلك هي المعلومات الملائمة، و التي بدورها لا تتوفر إلا من خلال تواجد نظام معلومات ملائم؛
- مراقبة التسيير بكونها المسؤولة عن تسيير المعلومات في المؤسسة و على تناسق وحداتها تسهر على وضع و تعديل نظم المعلومات بما يتوافق مع احتياجات المسؤولين من المعلومات من حيث الآجال و النوعية؛
- تتطلع مراقبة التسيير الاجتماعي نحو المستقبل، فهي لا تستهدف السيطرة على الماضي، و إنما تحليل الأحداث و الأداءات الماضية لغرض الاستفادة من التجارب السابقة في تطوير و تحسين الأداءات المستقبلية؛
- من خلال النقطة السابقة، نستنتج أن مراقبة التسيير الاجتماعي توفر رقابة قبل و أثناء و بعد عملية اتخاذ القرارات، فهي تسمح بمعرفة مدى صحة القرارات المتخذة و مدى التحكم في الأداء؛
- من بين المجالات التي تهتم بها مراقبة التسيير الاجتماعي نجد تقييم أداء العاملين و هذا بعد تحديد المعايير الكمية و النوعية التي تكون أساس التقييم، و كذلك مساعدة المسؤولين المعنيين بتحليل النتائج ، و اقتراح الإجراءات التصحيحية التي يمكن أن تتمثل في إعداد برامج تكوينية للبعض، و إمكانية ترقية و انتقال لوظائف أخرى للبعض الأخر... الخ؛
- تهتم مراقبة التسيير الاجتماعي كذلك بتحديد الاحتياجات التكوينية و التي تكون في شكل أهداف (معايير)، إضافة إلى إعداد الموازنة الخاصة بذلك، و بعد ذلك، يتم التأكد من مدى

تحكم إدارة الموارد البشرية في وظيفة التكوين و هذا من خلال التأكد من فعالية البرامج المقترحة و مدى احترام الموازنة المخصصة لذلك؛

من اجل تحسين أداء المنظمة المستقبلي، تسهر مراقبة التسيير الاجتماعي على تخطيط الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية التي تتوافق مع متطلبات البيئة في المستقبل، وتسمح للمنظمة بتحقيق استراتيجياتها وخلق ميزة تنافسية؛

وكنقطة أخيرة، تقوم مراقبة التسيير الاجتماعي بقيادة الكتلة الأجرية بطريقة تزيد من ولاء وانتماء الأفراد، وتحسن من الجو الاجتماعي، كما أنها تسمح بالمنافسة مع المنظمات الأخرى فيما يخص بعض الكفاءات، إضافة إلى أنها تحقق أهداف المنظمة كنقطة أساسية.

إن العمليات السابقة تمت كلها من خلال مسار يبدأ بتحديد أهداف معينة ليعود إلى تحديد أهداف أخرى تتوافق مع الأوضاع الجديدة، و هذا من خلال استعمال مجموعة من الأدوات تتمثل في الموازنات التقديرية، المحاسبة التحليلية الاجتماعية، محاسبة الموارد البشرية، ولوحات القيادة الاجتماعية.

من خلال ما سبق، يتضح أن مراقبة التسيير الاجتماعي عبارة عن مسار يندرج في جميع العملية التسييرية، ابتداء من عملية التخطيط إلى غاية الرقابة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى والثانية، كما تبين لنا أنها تستعمل نفس الأدوات المستعملة من طرف مراقبة التسيير الكلاسيكية والمتمثلة في لوحات القيادة و الموازنات و المحاسبة التحليلية ومحاسبة الموارد البشرية إلا أنها تحاول تكيفها مع المتطلبات الاجتماعية وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة، وكنقطة أخيرة نلاحظ أن الاهتمام بالعنصر البشري هو أساس نجاح المنظمات وهذا ما أثبتته التجربة اليابانية، وبالتالي فالاهتمام بهذا العنصر أصبح ضرورة حتمية لا مفر منها وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

وفي الختام، وكأي بحث، يمكن للطلاب مواصلة هذا العمل من خلال التطرق إلى مجموعة من العناصر مثل موازنة أعباء الأفراد ككل، و كذلك القيام بدراسة حالة لإظهار القيمة المالية للموارد البشرية و فوائدها في القوائم المالية للمؤسسة ضمن نظام المحاسبة المالية (المحاسبة العامة).

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ- باللغة العربية

الكتب:

- 1- الإمام عبد العزيز محمود، " الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة على حسابات الشركات العامة دراسة نظرية تطبيقية"، دار المريخ، الرياض، 1983.
- 2- البرادعي بسيوني محمد، " تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية "، ايتراك للنشر والتوزيع، 2005.
- 3- الجبالي محمود علي، قصي السامرائي، " محاسبة التكاليف "، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2000.
- 4- الدهراوي كمال الدين مصطفى ، سمير كامل محمد، " نظم المعلومات المحاسبية "، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 5- الدهراوي كمال الدين، أبو زيد كمال خليفة، " محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة"، الدار الجامعية، 1999.
- 6- الحيايي وليد ناجي، " دراسات في المشاكل المحاسبية المعاصرة "، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
- 7- الطعاني حسن احمد، "التدريب الإداري المعاصر"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
- 8- الكرخي مجيد، "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية "، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- 9- المنصور كاسر ناصر، " نظرية القرارات الإدارية، مفاهيم وطرائق كمية "، دار حامد، الطبعة الأولى، 2000.
- 10 المرسي جمال الدين محمد، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، 2003.

- 11 للمسلمي علاء عبد الرزاق محمد حسن ، "نظم دعم القرارات" ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005.
- 12 للمسامري ايمان فاضل ، الزغبى هيثم ، " نظم المعلومات الإدارية " ، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، 2004.
- 13 للمبعد جلال إبراهيم ، " استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية " ، دار الجامعة الجديدة، 2004.
- 14 للمعطيات محمد بن يوسف النمران ، " إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير " ، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، 2006.
- 15 للمصيرفي محمد ، " إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية " ، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
- 16 للمقطامين احمد، " الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية " ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 17 أبو قحف عبد السلام، " أساسيات التنظيم والإدارة" ، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، ج1، 2001 .
- 18 إبراهيم درة عبد الباري ، الصباغ زهير نعيم ، " إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين" ، دار وائل للنشر، 2008.
- 19 إسماعيل يحيى التكريتي، "محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة" ، دار الحامد، الطبعة الأولى، 2007.
- 20 جلال محمد إسماعيل ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار الجامعة الجديدة، 2004.
- 21 جميل احمد توفيق، "إدارة الأعمال" ، دار النهضة العربية، بيروت.
- 22 دادي عدون ناصر ، " مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية " ، الجزائر، دار الحمدي، 2004.
- 23 كنعان نواف ، " اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق " ، مكتبة دار الثقافة، الطبعة الأولى، 2003.

- 24 ماهر احمد، "اتخاذ القرار بين العلم والابتكار"، الدار الجامعية، 2008/2007.
- 25 مؤيد الفضل وآخرون، "المشاكل المحاسبية المعاصرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
- 26 سامونا نجيب انطوان ، العزاوي محمد عبد الوهاب ، "المحاسبة الإدارية"، بغداد، 1979.
- 27 عبد الباقي صلاح الدين، "الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، 2001.
- 28 عبد الباقي صلاح الدين ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- 29 علي محمد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، "محاسبة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر، الرياض، 1984.
- 30 عقيلي عمر وصفي ، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي"، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
- 31 فالح صالح محمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
- 32 فركوس محمد، "الموازنات التقديرية، أداة فعالة للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
- 33 راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، 2000.
- 34 راضي محمد سامي، حجازي وجدي حامد، "المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات"، الدار الجامعية، 2001.
- 35 خالص صافي صالح، "تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، 2006.
- 36 خشبه محمد ماجد، "نظم دعم القرار"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995.

الأعمال الأكاديمية.

الأطروحات:

- 37 درحمون هلال، " المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، 2004-2005.
- 38 حديد نوفيل، " تكنولوجيا الانترنت و تأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي "، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006-2007.
- 39 حمويسي عبد الوهاب، "الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- 40 علوطي مین، "اثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على إدارة الموارد البشرية "، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008-2009.
- 41 علي عبد الله، " أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية "، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999.
- 42 شنوفي نور الدين، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.

رسائل الماجستير:

- 43 ليصولاح زهية، " دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة " ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007.
- 44 بن نافلة قدور، " دور بحوث التسويق في اتخاذ القرار " ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2000.
- 45 جيلح الصالح ، " اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين " ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.

- 46 حطاي كمال، " دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003.
- 47 لشهب صفاء، " نظام مراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرار " ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
- 48 ساحل فاتح، " دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظم المعلومات المحاسبية " ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- 49 عبادي فاطمة الزهراء، " مقومات تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، سبتمبر 2007.
- 50 عقون سعاد، " نظام مراقبة التسيير، أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية " ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001-2002.
- 51 قبطان شوقي، " دراسة العلاقة بين سياسات تسيير الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصناعية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، جوان 2006.
- 52 قديد فوزية، " المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.

الملتقيات:

- 53 بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، " التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

- 54 مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، " الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري التدريب الموجه بالأداء"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
- 55 نوال بن عمارة، صديقي مسعود، " محاسبة الموارد البشرية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
- 56 صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

المقالات:

- 57 حمادة رشا، "القياس والإفصاح المحاسبي عن الموارد البشرية وأثره في القوائم المالية"، مجلة جامعة دمشق-المجلد الثامن عشر-العدد الأول، 2002.
- 58 حديد نوفيل، حديد رتيبة، "أهمية نظم المعلومات الإدارية والنظم المساعدة على اتخاذ القرار في تحسين أداء المؤسسة"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09، 2003، الجزائر.
- 59 " مداخل في تحليل أداء العاملين"،
<http://Faisal-dahleh.maktoobblog.com/22202/58> (05/04/2009).
- 60 "مقدمة في إدارة الموارد البشرية"،
<http://faculty.ksu.edu.sa/72075/Documents/Forms/AllItems.aspx> ، (10/03/2009).

- 61- BOISSELIER Patrick, "**contrôle de gestion, cours et applications**", Vuibert, Paris, 2005.
- 62- BOUQUIN Henri , "**comptabilité de gestion**", Economica, Paris, 2004.
- 63- BOUTOU Olivier et autres,"**100 questions pour comprendre et agir PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**" , AFNOR , 2006.
- 64- Christian plisson, Yves Chamissy,"**Le social, enjeu de l'entreprise**", Edition ESKA, Paris, 1997.
- 65- De Kerviler Isabelle, De Kerviler Lois,"**le contrôle de gestion à la portée de tous** ", 4eme éd, Economica, 2006.
- 66- Delmond Marie-Hélène et autres, "**Management des systèmes d'Information**", Dunod, Paris, 2003.
- 67- Colasse Bernard,"**Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit**", Economica , paris, 2000.
- 68- Drucker Peter ,"**L'avenir du management selon Drucker**",Edition Village Mondial,Paris,1999.
- 69- Fernandez Alain,"**L'essentiel de tableau de bord**", Edition d'organisation, 3eme tirage, 2006.
- 70- F.ENGEL et F.KLETZ,"**cours de comptabilité analytique**", ECOLE DES MINES DE PARIS, 2005.
- 71- Gerard Naro,"**Management et gestion des ressources humaines :strategie, acteurs et pratiques**",séminaire national, aout 2005, cité internationale universitaire, paris.
- 72- GIRAUD François et autres, "**contrôle de gestion et pilotage de la performance**",Gualino éditeur, Paris, 2004, P 355.
- 73- Jakobiak François," **L'intelligence économique**", Edition d'organisation, 2006.
- 74- Kalika Micheal, "**structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances**" , Economica, Paris, 1995.

- 75- LORINO PHILIPPE, "**Le Contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités**", Dunod, Paris, 1991.
- 76- MARTORY Bernard,"**contrôle de gestion sociale** ",Vuibert, 1999.
- 77- MARTORY.B , CROZET.D,"gestion des ressources humaines , pilotage sociale et performances" ,Dunod, 6eme édition, Paris, 2005.
- 78- Saada toufik et autres,"**comptabilité analytique et contrôle de gestion**",vuibert, Paris, 2eme edition.
- 79- Vermot-Gaud Claude,"la politique sociale de l'entreprise, Du projet d'entreprise au tableau de bord social", Editions Hommes et Techniques, Paris, 1986.

المقالات: 

- 80- HADID Noufeyl, "**l'informatique de gestion de l'approche classique, à l'approche objet**" , revue des sciences économiques , de gestion et de commerce, faculté des sciences Economique et des sciences de gestion, université d'Alger,2003

المقالات الالكترونية

- 81- Savall Henri, "**comptabilité : la théorie des couts cachés d'Henri Savall**",
comm.events.free.fr/fran/telecharger/coutscaches.pdf
- 82- Casta Jean-François,"le capital humain :problématiques comptables de mesure" ,ead.univ-angers.fr/~geape/Casta.pdf